



**Universidade Politécnica**  
**A POLITÉCNICA**

INSTITUTO SUPERIOR DE ALTOS ESTUDOS E NEGÓCIOS – ISAEN

PROGRAMA DE MESTRADO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE  
RECURSOS HUMANOS

**ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DA CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL DO CAPITAL  
HUMANO NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL:  
O Caso INE (2019-2022)**

PALMIRA CARLOS DENGO NHANALA

MAPUTO

2023

PALMIRA CARLOS DENGÓ NHANALA

**ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DA CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL DO CAPITAL  
HUMANO NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL:  
O Caso INE (2019-2022)**

Dissertação apresentada no Programa de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos da Universidade Politécnica/Instituto Superior de Altos Estudos e Negócios como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre

Orientador: Prof. Doutor Nazir Khan

Maputo

2023

## **DECLARAÇÃO DE HONRA**

Declaro por minha honra que este trabalho do fim do curso nunca foi apresentado, na sua essência, para a obtenção de qualquer grau acadêmico e que constitui o resultado da minha investigação, estando indicados no texto e nas referências bibliográficas, as fontes que utilizei para a sua elaboração.

A Mestranda

---

Palmira Carlos Dengo Nhanala

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar agradeço a Deus pelo dom da vida e pela protecção que me tem proporcionado, pelo amor, força e coragem que nos proporcionou à concretização desta Dissertação apesar das dificuldades.

Um agradecimento muito especial ao meu Tutor Prof. Doutor Nazir Khan, pela abertura que teve em aceitar a difícil tarefa de supervisionar este trabalho, sobretudo pelo encorajamento, pela paciência, pelas críticas, correções, sugestões feitas durante a sua elaboração e por todo apoio concedido, sem o qual não seria possível a realização deste trabalho.

Aos funcionários do Instituto Nacional de Estatística pela abertura, disponibilidade no fornecimento das informações.

Finalmente, devo uma palavra de agradecimento aos meus filhos, pelo apoio moral concedido para o início do projecto de pesquisa, onde foi uma mais-valia, pois sem o vosso incentivo não teria tido a força. Que Deus vos abençoe e continuem sendo essas pessoas pacientes e maravilhosas.

E à todos que directa e indirectamente contribuíram para a elaboração deste trabalho vai o meu muito obrigado.

## RESUMO

A abordagem sobre a influência da Capacitação Profissional do Capital Humano no Desempenho Organizacional vem conquistando espaço de interesse de pesquisadores durante anos em todo mundo, por se tratar de um tema relevante, com muito conteúdo a ser estudado. O estudo sobre o Capital Humano envolve as abordagens sobre o conhecimento, a capacidade, a lealdade e experiências desenvolvidas pelas pessoas. O presente estudo tem como objectivo “Analisar a Influência da Capacitação Profissional do Capital Humano no Desenvolvimento Organizacional do Instituto Nacional de Estatística-INE, no período compreendido entre 2019 a 2022”. A pesquisa é, relativamente aos objectivos, do tipo exploratória e descritiva, sendo a abordagem mista, ou seja, qualitativa e quantitativa. No que tange aos procedimentos, trata-se de uma pesquisa bibliográfica e documental. A literatura estudada confere que a relação do Capital Humano com o Desempenho Organizacional é de extrema importância para o desenvolvimento das organizações, sendo o referido desempenho avaliado por conhecimento, capacitação e aprimoramento de tarefas, experiência profissional, implantação e implementação de tecnologias e gestão moderna. O estudo conclui que a capacitação profissional no INE constitui um importante recurso de apetrechamento das habilidades e capacidades (profissionais) dos funcionários. Recomenda, outrossim, dentre algumas acções, que as mesmas sejam contínuas e mais abrangentes.

**Palavras-chave:** Capital Humano, Desenvolvimento Organizacional, Cultura Organizacional, Capacitação Profissional, INE – E.P.

## SUMMARY

*The approach on the influence of Human Capital Professional Training on organizational performance has been gaining interest among researchers for years around the world, as it is a relevant topic, with a lot of content to be studied. The study of Human Capital involves approaches to knowledge, capacity, loyalty and experiences developed by people. The present study aims to “Analyze the Influence of Professional Training of Human Capital on the Organizational Development of the National Institute of Statistics -INE, in the period between 2019 to 2022”. The research is, in terms of objectives, exploratory and descriptive, with a mixed approach, that is, qualitative and quantitative. Regarding procedures, it is a bibliographic and documentary research. The literature studied shows that the relationship between Human Capital and Organizational Performance is extremely important for the development of organizations, with said performance being evaluated by knowledge, training and improvement of tasks, professional experience, implantation and implementation of technologies and modern management. The study concludes that professional training at INE constitutes an important resource for equipping employees (professional) skills and capabilities. It also recommends, among some actions, that they be continuous and more comprehensive.*

**Keywords:** *Human Capital, Organizational Development, Organizational Culture, Professional Training, INE-E.P.*

## **LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS**

DO - Desenvolvimento Organizacional

ERDAP - Estratégia da Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública

EGFAE – Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes de Estado

FAE - Funcionários e Agentes do Estado

INE- Instituto Nacional de Estatística

RH - Recursos Humanos

*SPSS -Statistical Package for the social Science*

TDO -Teoria de Desenvolvimento Organizacional

PEA- Processo de Ensino-Aprendizagem

EP- Entidade Pública

SEN- Sistema Estatístico Nacional

INE- Instituto Nacional de Estatística

## ÍNDICE

DECLARAÇÃO DE HONRA .....	ii
DEDICATÓRIA .....	iii
AGRADECIMENTOS .....	iv
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS .....	v
RESUMO .....	vi
CAPÍTULO I.....	1
1. INTRODUÇÃO .....	1
1.1. Problema de pesquisa.....	2
1.2. Questões de partida .....	3
1.3. Justificativa .....	3
1.4. Objectivos .....	5
1.4.1. Objectivo Geral .....	5
1.4.2. Objectivos Específicos .....	5
1.5. Delimitação do tema.....	5
1.6. Estrutura do Trabalho.....	5
CAPÍTULO II .....	7
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	7
2.1. Enquadramento teórico .....	7
2.2. Enquadramento conceptual .....	9
2.2.1. Conceito de Organização.....	9
2.2.2. Desenvolvimento Organizacional.....	11
2.2.3. Cultura Organizacional.....	13
2.2.4. Clima Organizacional.....	15
2.2.5. Clima e Cultura Organizacional.....	17
2.2.6. Mudança Organizacional.....	18
2.2.7. Capital Humano.....	19
2.2.8. Educação Profissional.....	20
2.2.9. Formação Profissional.....	21
2.3. Aperfeiçoamento ou Desenvolvimento Profissional.....	22
2.3.1. Capacitação Profissional.....	22

2.3.2. Treinamento Organizacional.....	23
2.3.3. Diferença entre treinamento e capacitação.....	24
2.3.4. Competência Profissional.....	24
2.3.5. Aprendizagem Organizacional.....	26
CAPÍTULO III.....	28
3. METODOLOGIA .....	28
3.1. Tipo de pesquisa.....	28
3.2. Métodos de pesquisa .....	30
3.3. Instrumentos de recollha de dados.....	31
3.4. População e amostra.....	32
3.5. Processo de elaboração do inquérito .....	32
3.6. Técnicas e procedimentos de tratamento de dados.....	33
3.7. Questões éticas .....	33
CAPÍTULO IV.....	35
4. Caracterização do Instituto Nacional de Estatística .....	35
CAPÍTULO V .....	37
5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE DADOS.....	37
CAPÍTULO VI.....	51
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	51
6.1. Conclusões.....	51
6.2. Recomendações.....	52
6.3. Estudos Futuros.....	53
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	54
8. ANEXOS.....	57
8.1. Questionário aplicado aos Funcionários.....	57

## **CAPÍTULO I**

### **1. INTRODUÇÃO**

Nas organizações contemporâneas, sejam elas de carácter público ou privado, com ou sem fins lucrativos, o treinamento ou capacitação profissional assume um papel relevante no processo de Desenvolvimento Organizacional (DO), ao configurar um conjunto de valores partilhados e assumidos como fundamentais para a Cultura Organizacional. De acordo com Chiavenato (2008) as organizações começam a considerar o desenvolvimento dos Recursos Humanos (RH) como um factor de extrema importância para o seu desenvolvimento, passando, por isso, a planificar e realizar de forma cíclica, propostas de formação, treinamento ou capacitação profissional para os seus colaboradores.

O Instituto Nacional de Estatística (INE), alinhado com a segunda componente da Estratégia da Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública (ERDAP) de 2012-2025, referente à profissionalização dos Funcionários e Agentes do Estado (FAE), tem planificado e operacionalizado planos de formação para os seus funcionários.

Neste contexto, emerge a necessidade de aferir se as acções formativas realizadas pelo INE têm contribuído para: (i) capacitar os funcionários para o desempenho adequado das suas funções, (ii) consolidar instrumentos de gestão de RH, (iii) reforçar a meritocracia e reconhecer o desempenho, (iv) racionalizar a alocação dos RH, (v) motivar e garantir a igualdade de tratamento e oportunidades, consolidando nestes termos a cultura organizacional, entanto que factores cruciais para o DO.

Assim, visando encontrar mecanismos alternativos para a capitalização das capacitações na consolidação da cultura organizacional, em prol de clima favorável para o cumprimento cabal da missão institucional do INE, assume-se pertinente a realização do estudo subordinado ao tema: “Análise da Influência da Capacitação Profissional do Capital Humano no Desenvolvimento Organizacional do Instituto Nacional de Estatística, no período compreendido de 2019 a 2022.”

## **1.1.Problema de pesquisa**

Nos dias que ocorrem a temática sobre Capacitação Profissional do Capital Humano, apresenta-se como um elemento fundamental para o desenvolvimento de qualquer organização. É neste contexto que nos estudos de Thomas Stewart (1999), o Capital Humano é referido como activo mais importante da organização, pois quanto maior for o talento dos colaboradores maior será o desempenho do Capital Humano, potenciando dessa forma capacidades que promovem o incremento da produção e produtividade.

Capital Humano refere-se, portanto, à capacidade, habilidades e experiências adstritas ao conhecimento formal que os colaboradores detêm e que efectivamente agregam valor a uma organização, incluindo a criatividade e a valorização organizacional (Câmara, Guerra, Rodrigues, 2007).

O INE é uma entidade pública responsável pela recolha, análise, compilação e disseminação de estatísticas oficiais da República de Moçambique, e tem envidado esforços para prover formação e capacitação profissional contínuas aos seus funcionários a todos os níveis, como forma de garantir uma comunhão de valores e competências profissionais, que permitam o cumprimento da sua nobre missão que, segundo a Lei de Bases do Sistema Estatístico Nacional (Lei n.º 7/96 de 5 de Julho), é de “responder em tempo oportuno às necessidades de informação dos utilizadores e promover a cultura estatística nacional” com o fim último de promover o Desenvolvimento Organizacional.

A emergência de conflitos interdepartamentais, intradepartamentais e até interpessoais no seio do INE, configura um desvio dos mais nobres valores partilhados na instituição, reflectindo-se na subversão da cultura organizacional e resultando na implantação de um clima organizacional desfavorável à materialização do almejado DO.

Como referenciado, a planificação e execução de acções de capacitação profissional do Capital Humano do INE é percebida como não estando a ser integralmente correspondida através da consolidação crescente da cultura da organização.

Neste contexto, de modo a se aferir a situação da instituição, tendo em conta o investimento realizado para a capacitação profissional e emergente influência no DO, para o presente estudo, assume-se importante eleger a seguinte questão de pesquisa:

➤ **Em que medida as acções de capacitação Profissional do Capital Humano influenciam o Desenvolvimento Organizacional do INE?**

**1.2. Questões de partida**

O processo investigativo é norteado pelas seguintes perguntas de partida, alinhadas com os objectivos geral e específicos:

- a) Que formas de Capacitação do Capital Humano são desenvolvidas no INE?
- b) Como os colaboradores percebem o processo adoptado pelo INE para o DO dos RH?
- c) Que mecanismos de capacitação do Capital Humano devem ser adoptados pelo INE?

**1.3. Justificativa**

A capacitação profissional desempenha um grande papel na construção de uma cultura organizacional coesa, que proporcione um clima favorável para o prosseguimento da sua missão. Em função do problema que mobiliza este estudo é preocupação evidente que a planificação e execução de acções de capacitação profissional do Capital Humano se reflectam na consolidação crescente da Cultura Organizacional, visando o Desenvolvimento Organizacional, uma vez que, de acordo com Magalhães et al. (2009), o processo de capacitação desenvolve as competências nas pessoas, tornando-as mais produtivas, com potencial de transformação antigos hábitos, desenvolvendo atitudes, melhorando seus conhecimentos, buscando torná-los melhores na realização do trabalho e contribuindo, assim, para o sucesso organizacional.

Marras (2011) acrescenta que o treinamento ou capacitação profissional é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objectiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas directamente à execução de tarefas ou à sua optimização no trabalho.

O estudo sobre “Análise da Influência da Capacitação dos Recursos Humanos no Desenvolvimento Organizacional do Instituto Nacional de Estatística, no período compreendido de 2019 a 2022” encontra relevância académica ao procurar mostrar quais os factores a ter em conta para o sucesso das capacitações no contexto organizacional, na perspectiva de promover o desenvolvimento da organização.

O presente estudo visa encontrar a relevância científica prática na área de Gestão de Recursos Humanos ao procurar desenvolver a compreensão dos factores de sucesso das capacitações profissionais, entanto que plataforma de promoção do desenvolvimento organizacional.

Igualmente, vai permitir aferir a crucialidade do treinamento no fortalecimento da cultura organizacional, facto que induz ao estabelecimento de um clima favorável para o DO.

De acordo com Chiavenato (2010), os factores de sucesso das capacitações no contexto corporativo, que garantem o alcance dos resultados esperados, passam por uma rigorosa planificação e seguimento do processo de treinamento, a saber:

- Diagnóstico - levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas a longo e médios prazos;
- Programação do treinamento - elaboração do programa que atenderá as necessidades diagnosticadas;
- Implementação - aplicação e condução do programa de treinamento;
- Avaliação – verificar os resultados obtidos com o treinamento.

Por sua vez, Vandi (2008) reforça que para o treinamento induzir ao desenvolvimento organizacional é necessário um planeamento rigoroso, e o conteúdo do treinamento deve envolver o desenvolvimento de conceitos, a transmissão de informações, desenvolvimento de aptidões, consolidação ou modificação de comportamentos e atitudes.

O objectivo e a finalidade do treinamento devem estar claros de maneira a permitir a obtenção dos resultados pré-estabelecidos servindo de ligação a um contínuo desenvolvimento organizacional.

Neste contexto, espera-se que com os resultados do presente estudo se fortaleça o acervo teórico da área de desenvolvimento organizacional, porque com novas capacitações disponibilizadas aos funcionários, a instituição ficará mais apta a crescer tanto individual (pelo progresso dos colaboradores) quanto colectivamente (fortalecendo-se como uma equipe).

Explorar os talentos e competências de cada um é a chave para que a instituição funcione, trazendo vantagens como: (i) eficiência melhorada; (ii) retenção de talentos; (iii) criatividade aflorada; (iv) vantagem sobre a concorrência.

A importância da capacitação ou treinamento não termina apenas no funcionário público, mas também se reflecte na própria Instituição, que eleva o seu nome no mercado e obtém uma vantagem em termos competitivos, sobretudo na oferta de serviços de qualidade aos seus utentes.

Para a instituição pretende-se analisar de que forma a política de capacitação e desenvolvimento de RHs, melhora a performance dos funcionários e ajuda a ultrapassar dificuldades levando-a ao sucesso.

## **1.4. Objectivos do estudo**

O presente estudo apresenta o objectivo geral e os objectivos específicos, que se discriminam:

### **1.4.1. Objectivo Geral**

Analisar a influência da capacitação profissional do Capital Humano no Desenvolvimento Organizacional do INE, no período compreendido de 2019 à 2022.

### **1.4.2. Objectivos específicos:**

- Identificar as formas de capacitação do Capital Humano do INE;
- Avaliar a percepção dos colaboradores, relativamente ao processo adoptado pelo INE para o desenvolvimento de Recursos Humanos;
- Sugerir ao INE mecanismos para a capitalização da capacitação do Capital Humano em prol do Desenvolvimento Organizacional.

## **1.5. Delimitação do tema**

O presente estudo incidiu nos Serviços Centrais do INE, situado na Cidade de Maputo, bem como nas Delegações do INE na Cidade e Província de Maputo, onde se avaliou o processo de capacitação e treinamento dos RH em prol do Desenvolvimento Organizacional da Instituição, no período compreendido entre os anos 2019 e 2022.

## **1.6. Estrutura do Trabalho**

O estudo comporta cinco capítulos configurados da seguinte maneira:

- O primeiro capítulo apresenta as notas introdutórias do estudo, na perspectiva de situar o leitor sobre o trabalho em geral, os objectivos do estudo, o problema de pesquisa, as questões de partida, justificativa da escolha do tema e sua respectiva delimitação.
- No segundo capítulo, desenvolve-se a revisão da literatura, relevante para melhor abordagem do problema, tendo em conta a evolução da área de conhecimento no que tange às teorias e conceitos indispensáveis para o desenvolvimento do estudo, especificamente, a Teoria do Desenvolvimento Organizacional, o desenvolvimento de conceitos relativos à

Educação Profissional, Formação e Aperfeiçoamento Profissional, Treinamento, Aprendizagem Organizacional, Competência, Mudança e Clima Organizacional.

- O terceiro capítulo, inerente à metodologia do estudo, aborda o conjunto de métodos e técnicas, que norteiam a pesquisa, assim como realça os instrumentos de colecta, sistematização e análise dos dados.
- O quarto capítulo faz a apresentação e caracterização do Instituto Nacional de Estatística.
- O quinto capítulo apresenta, analisa e discute os resultados do estudo em torno da influência da Capacitação do Capital Humano no DO do INE, no período referenciado, com base nos dados recolhidos no trabalho de campo e a sua representação gráfica. Faz, igualmente, a interpretação dos resultados do estudo visando aferir o significado e alcance dos resultados.
- O sexto capítulo comporta as conclusões e respectivas recomendações, através da súmula de todos os aspectos anteriormente apresentados, sendo avançadas as necessárias recomendações para a capitalização das capacitações do Capital Humano no Desenvolvimento Organizacional do INE. Apresenta também os estudos futuros, e referências bibliográficas que sustentaram o enquadramento teórico e conceptual da pesquisa.

## **CAPÍTULO II**

### **2.REVISÃO DA LITERATURA**

Neste capítulo são apresentadas as abordagens teóricas e algumas pesquisas relevantes no âmbito do desenvolvimento de competências do capital humano nas organizações visando o Desenvolvimento Organizacional. Igualmente são desenvolvidos conceitos relevantes para a operacionalização do estudo.

#### **2.1.Enquadramento Teórico**

Para a realização do presente estudo, tem-se como linha de orientação a Teoria de Desenvolvimento Organizacional (TDO), que ganhou relevância científica a partir do ano 1962, decorrente das ideias de vários autores, a respeito do ser humano, da organização e do ambiente em que estes crescem e se desenvolvem.

De acordo com Caravantes (2003), a partir da Teoria Comportamental, um grupo de cientistas sociais e consultores de empresas (Por exemplo, Warren Bennis) desenvolveu uma abordagem moderna virada ao desenvolvimento planeado das organizações, que recebeu o nome de Teoria do Desenvolvimento Organizacional (TDO). O movimento relativo a teoria de DO surgiu a partir de 1962 como um conjunto de ideias a respeito do homem, da organização e do ambiente, no sentido de facilitar o crescimento e o Desenvolvimento Organizacional. Seu foco principal está em mudar as pessoas, a natureza e a qualidade de suas relações de trabalho. Sua ênfase está na mudança da cultura da organização, sendo, por isso, uma mudança organizacional planeada.

Na perspectiva de Chiavenato (2009), os pressupostos de TDO fundamentam-se como se segue:

##### **a) Processo da TDO**

O processo do DO utiliza teorias, conceitos e descobertas empíricas pertinentes à ciência do comportamento na organização. Em particular, aquelas que se relacionam com assuntos de comunicações, motivação, tomada de decisões, resolução de conflito, dinâmica interpessoal e os processos de formação e desenvolvimento de grupos, âmbito que interessa ao presente estudo.

Resultante dos diversos pontos mencionados anteriormente, o aspecto distintivo e fundamental do conceito de DO é conferido pela perspectiva de uma visão sistémica da organização, a partir da qual se planificam mudanças, que se reforcem mutuamente nos seus diversos subsistemas internos,

estrutura, procedimentos administrativos, práticas de tomada de decisões e resolução de conflitos, tecnologia, dentre outras (Caravantes,2003).

O DO apoia-se em um modelo normativo de funcionamento organizacional que supõe que o comportamento dos colaboradores baseia-se em factores tais como: confiança, apoio moral, entrega e recebimento de informações relevantes (mútuo *feedback*) e administração de conflitos.

De acordo com os autores Schadeck e Rodrigues (2016), o Desenvolvimento Organizacional constitui-se num campo de estudo das organizações por ser considerado um instrumento de excelência para a mudança, em busca de uma maior eficiência organizacional, condição indispensável no mundo actual. Especificamente o Desenvolvimento Organizacional aborda, entre outros temas, problemas de comunicação, conflitos entre grupos, ou como satisfazer as necessidades do pessoal ou ainda, questões de eficiência organizacional.

#### **b) Aplicabilidade da TDO na pesquisa**

No âmbito dos desafios resultantes da implementação do Plano Estratégico do Sistema Estatístico Nacional para o quinquénio 2020-2024, o INE seguramente conhece mudanças de âmbito organizacional que obrigam a uma maior e mais criteriosa intervenção da Formação e Capacitação Profissionais dos seus colaboradores.

De acordo com Caravantes (2013), a formação integrada no projecto de desenvolvimento institucional, enquanto dispositivo de mudança, é um investimento de rentabilidade controlável, uma contribuição para a produtividade e DO, pois, a instituição precisará de funcionários que saibam lidar com níveis elevados de complexidade. Aliás, algumas modificações tratadas pelo DO visam mudanças em diferentes dimensões tais como o conhecimento, valores, atitudes e comportamento das pessoas e grupos que fazem parte da organização.

As organizações, incessantemente, buscam direccionar os investimentos no desenvolvimento humano, a fim de que as pessoas agreguem valor tanto para si quanto para a organização. Além do aperfeiçoamento, estritamente técnico, é preciso desenvolver competências pessoais e interpessoais, olhar o sujeito trabalhador em sua relação com o trabalho, libertando-o da lógica linear (Caravantes, 2013).

Em função da explanação do autor acima citado, fica patente a aplicabilidade da TDO neste estudo, pois a formação e capacitação profissional/treinamento são indispensáveis para o desenvolvimento

organizacional, para fazer face às mudanças constantes e aos desafios da materialização eficaz da missão institucional, portanto do INE.

## **2.2.Enquadramento conceptual**

Nesta etapa do estudo são aflorados conceitos relevantes para a abordagem do tema proposto, especificamente do DO: mudança; cultura; clima organizacional; o ambiente onde ocorre o DO; a organização; capital humano; educação; formação; aperfeiçoamento; treinamento/capacitação profissional; aprendizagem e competência.

### **2.2.1. Conceito de Organização**

O homem é um ser fundamentalmente social. Na sua vivência, enfrenta dificuldades que não consegue ultrapassar de forma individual. De modo a transpor as barreiras que vão surgindo para atingir seus objectivos, o homem vê-se obrigado a cooperar com os outros, formando assim as unidades sociais que são as organizações.

Segundo Robbins (2004), etimologicamente, o termo organização provém do Grego “*Organon*”, que significa órgão, daí preocupar-se com os órgãos (Empresas, Instituições ou Entidades) criados pelo Homem para o desempenho de certas funções, com vista a atingir fins determinados, e objectivos adstritos.

A palavra organização encerra, no seu seio, vários sentidos. Destaca-se a seguir, dois dos referidos sentidos:

- Organização como uma das principais funções de gestão, ou seja, a forma como o gestor inter-relaciona as pessoas e os outros recursos da instituição, com vista a obtenção de um determinado objectivo;
- Organização como uma unidade social, organismo conscientemente coordenado, composto por duas ou mais pessoas, que funciona de maneira relativamente contínua, com intuito de atingir um objectivo comum. Caracteriza-se por papéis formais que definem e modelam o comportamento de seus membros, facto corroborado por Moraes (2004) ao afirmar que as organizações, são instituições sociais e a acção desenvolvida por membros é dirigida por objectivos.

Segundo Robbins (2010), organização é um agrupamento de pessoas que se reuniram de forma estruturada e deliberada e em associação, traçando metas para alcançarem objectivos previamente planificados e comuns a todos os seus membros.

Tendo em conta que o INE é uma organização formal, particularmente uma instituição pública, importa destacar as características das organizações formais. Nos dizeres de Sobral e Peci (2008), organização formal é a que se baseia em uma divisão racional de trabalho. É planeada e está definida por via de um organograma sendo formalizada pelos órgãos oficiais e comunicada a todos através dos manuais de organização do serviço (organização formalizada oficialmente).

Chiavenato (2010), Sobral e Peci (2008) adiantam as seguintes características das organizações formais:

- (i) Divisão do Trabalho: a decomposição do trabalho em tarefas a fim de se atingir melhor produtividade, melhor rendimento dos funcionários e redução dos custos de produção;
- (ii) Especialização: consequência da divisão do trabalho, cada cargo passa a ter funções específicas e especializadas, o aperfeiçoamento das tarefas pelo funcionário o leva a executá-las mais rápido contribuindo com a eficiência organizacional;
- (iii) Hierarquia: a divisão do trabalho faz com que existam várias funções dentro da organização, como as funções de comando, que dirigem as pessoas, que exercem funções de execução, dentre outras.

Dessa forma Henry Fayol a semelhança de Taylor (1), designa o princípio Escolar, que caracteriza a resistência de uma hierarquia que divide a organização em níveis de autoridade. O referido princípio confere:

- (i) Autoridade: é atribuída ao cargo e não às pessoas. Os subordinados aceitam a autoridade dos superiores por acreditarem que eles têm um poder legítimo. Ela flui do nível institucional ao nível operacional, ou seja, quanto mais alta a posição do administrador na estrutura hierárquica, mais autoridade ele tem;
- (ii) Responsabilidade: é o dever de desempenhar a tarefa que lhe foi designada. A autoridade emana do superior para o subordinado, já a responsabilidade é a obrigação exigida do subordinado para que realize seus deveres; <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> (1) mail: Knoom.net@gmail.com

(iii) Delegação: é a transferência de autoridade e responsabilidade para posições inferiores na organização;

(iv) Amplitude Administrativa ou amplitude de comando e amplitude de controlo: refere-se ao número de subordinados que um gestor pode supervisionar, sendo que em organizações achatadas com menos níveis hierárquicos, a amplitude administrativa é maior, pois o gestor passa a ter um número menor de subordinados.

Para que a organização prossiga a sua missão e visão, alcançando os objectivos e metas previamente estipulados, precisa de recursos organizacionais. De acordo com Roth (2011) a organização utiliza diversos e complexos recursos organizacionais para poder atingir os objectivos esperados, sendo que esta base de recursos deve ser analisada por seus principais constituintes, conforme se apresenta na tabela 1.

**Tabela nº 1: Recursos organizacionais**

N/O	Recurso	Conteúdo	Área de aplicação
1	Materiais	Edifícios, equipamentos, matérias-primas, tecnologia produção e instalações	Produção
2	Financeiros	Capital, fluxo de caixa, crédito, receita, financiamento e investimento	Financeira
3	Humanos	Directores, gerentes, chefes, supervisores, técnicos e funcionários	RH
4	Mercadológicos	Mercado de clientes, consumidores ou usuários	Marketing
5	Administrativos	Planeamento, organização, direcção e controlo	Geral

Fonte: Adaptado do Roth (2011)

A construção de uma base de recursos tem por finalidade, em primeiro momento, alavancar a organização, sustentando a sua criação e viabilização. Em um segundo momento, a base de recursos passa a se constituir no principal património da organização, permitindo sua consolidação e crescimento (Brusch, et al, 2001).

Para o presente estudo, define-se o recurso organizacional (Capital Humano), que mobiliza e operacionaliza os restantes recursos em prol do desenvolvimento das organizações.

### **2.2.2. Desenvolvimento Organizacional**

O Desenvolvimento Organizacional surgiu em 1962 para facilitar o desenvolvimento e o crescimento das organizações. Sua definição é de comportamentalismo característico que se refere

à organização como um conjunto de actividades diferentes realizadas por pessoas diferentes que trabalham em prol da mesma.

A tendência que se nota nas organizações bem-sucedidas é de não mais administrar recursos humanos, nem pessoas, mas, sobretudo administrar com as pessoas, pois elas constituem um factor de competitividade para as organizações. E o RH que envolve todos os processos de gestão de pessoas, deve estar totalmente comprometido em desenvolver e aplicar o seu capital intelectual como peça chave para a gestão estratégica do negócio.

Estudos sinalizam na teoria de diversos autores, interessados na pesquisa sobre o desenvolvimento do ser humano nas organizações, que o capital intelectual é algo imprescindível no desenvolvimento organizacional que garante parte das vantagens das organizações deve-se ao grau de sucesso da administração das relações entre a organização e os colaboradores.

O DO é uma resposta da organização às mudanças. É um esforço educacional muito complexo, destinado a mudar atitudes, valores, comportamentos e a estrutura da organização, de tal maneira que esta possa se adaptar melhor às novas conjunturas, mercados, tecnologia, problemas e desafios que estão surgindo.

O DO visa a clara percepção do que está correndo nos ambientes interno e externo da organização, a análise e decisão do que precisa ser mudado e a intervenção necessária para provocar a mudança. Exige a participação activa, aberta e não manipulada de todos os elementos que estarão sujeitos ao seu processo e, mais do que tudo, um profundo respeito pela pessoa humana.

Segundo Oliveira (2010) desenvolvimento organizacional é o processo estruturado para a mudança planeada dos aspectos estruturais e comportamentais nas organizações, com a finalidade de otimizar os resultados anteriormente estabelecidos nos planos estratégicos, táticos e operacionais. É uma estratégia educacional, que visa uma mudança organizacional planificada, geralmente considerando a empresa como um todo.

Ainda na óptica do mesmo autor, para que o treinamento possa levar ao desenvolvimento organizacional é necessário uma rigorosa e metódica planificação. As consultas sobre as necessidades de treinamento devem ser contínuas e permanentes, caracterizam-se por ser o primeiro passo na organização de um treinamento.

É necessário estabelecer nas organizações programas com o intuito de desenvolver as pessoas em sua plenitude, realizando a orientação e a educação, objectivando o estímulo e o desenvolvimento de suas habilidades comportamentais e competências técnicas.

De acordo com Chiavenato (2009) para que um treinamento possa atender ao objectivo de forma adequada e eficaz é necessário enfatizar o conteúdo e os objectivos, mormente:

- (i) Envolver transmissão de informações, desenvolvimento de aptidões, desenvolvimento ou modificação de comportamentos e atitudes, desenvolvimento de conceitos; e
- (ii) Estarem claros de maneira a permitir a obtenção dos resultados pré-estabelecidos servindo de ligação a um contínuo desenvolvimento e transformar atitudes em acções.

### **2.2.3. Cultura Organizacional**

As organizações nascem a partir de ideias de pessoas com potencial suficiente para levar consigo um grupo de colaboradores. Desta forma, é inegável que a organização seja uma expressão cultural, uma reprodução próxima do seu fundador, pois seu alicerce fundamenta-se nos valores iniciais trazidos para construí-la e administra-la.

Toda organização possui uma cultura própria. Para se conhecer uma organização devemos primeiro conhecer sua cultura. As formas como seus membros interagem, trabalham, suas atitudes e comportamentos fazem parte dessa cultura.

A Cultura refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento reflectido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais cotidianos.

Na óptica de Moreira (2012), a cultura de uma organização pode ser entendida como um conjunto de valores, de normas e princípios, já sedimentados na vida organizacional, que interage com a estrutura e os comportamentos, criando uma maneira peculiar e duradoura de como se procede na organização, baseando-se em certos fundamentos e almejando a consecução de objectivos previamente traçados. Sublinha ainda que, a Cultura Organizacional corresponde ao conjunto de valores, crenças e padrões de comportamento, que formam o núcleo de identidade de uma determinada organização.

A Cultura de uma Organização pode ser considerada ou entendida não como uma rede de comportamentos concretos e complexos, mas como um conjunto de mecanismos que incluem

controles, planos, receitas, regras e instruções que governam o comportamento (Silva, Zanelli, 2004).

Segundo Pires e Machado (2005) a cultura possibilita a manifestação dos valores e crenças que cada colaborador partilha com a organização. Corroborando, Paz e Tamayo (2004) descrevem sobre um conjunto de factores a serem analisados, mensurados e avaliados, considerados como aspectos importantes para a compreensão do que vem a ser a cultura organizacional, tais factores são abaixo mencionados:

- (i) **Os valores Organizacionais:** que são os fenómenos que guiam a vida da organização e possibilitam a orientação do comportamento dos colaboradores. Luz (2003) complementa que, os valores podem ser compreendidos como balizadores das prioridades que uma organização procura desenvolver para o alcance de seus objectivos;
- (ii) **Poder Organizacional:** que é a capacidade de determinar os resultados a serem alcançados dentro da organização;
- (iii) **Jogos Políticos:** que são comportamentos onde determinados colaboradores tentam influenciar as decisões por meio de sistemas de poder para atingir os objectivos pessoais em primeira instância em detrimento dos objectivos da organização;
- (iv) **Ritos:** que são actividades que demonstram na prática como os valores organizacionais foram absorvidos. Para Luz (2003) são actividades “rotineiras “que uma organização realiza, para atingir um fim;
- (v) **Mitos:** que são acontecimentos que por meio das acções, percepções, sentimentos e pensamentos são manifestados em forma de histórias. Segundo Luz (2003) são figuras imaginárias, utilizadas em sua maioria para reforçar determinadas crenças organizacionais.

A análise dos factores acima mencionados possibilita a organização a orientar os colaboradores de uma determinada cultura sobre como estes devem agir, pensar e a tomar decisões

Em suma pode-se compreender a cultura organizacional como sendo a forma de pensar, de agir e sentir de cada organização, ou seja, é um fenómeno relacionado ao desenvolvimento da organização. A Cultura Organizacional é influenciada por factores externos e internos ao ambiente em que está inserida.

Com base nos elementos constitutivos da cultura organizacional, pode-se compreender que esta desempenha um papel imprescindível na integração, bem como um factor de diferenciação externa. É através da Cultura Organizacional que a direcção do INE e os funcionários se podem

unir para prosseguir com sucesso a sua missão institucional. Por isso, entende-se que o DO do INE passa pelo desenvolvimento de competências capazes de configurar uma boa cultura organizacional. A aquisição dessas competências depende de uma boa planificação, execução e monitoria do impacto das capacitações.

#### **2.2.4. Clima Organizacional**

O clima organizacional está ligado directamente a maneira como o colaborador percebe a organização como sua cultura, suas normas, seus usos e costumes, como ele interpreta tudo isso e como reage, positiva e negativamente, a essa interpretação. Ele pode ser agradável, e envolvente, quando há elevada motivação entre os colaboradores. Do contrário, se houver alguma barreira à satisfação de algumas das suas necessidades devido ao poder de pessoas hierarquicamente superiores a elas, os conflitos poderão surgir e o clima tende a baixar. Essas insatisfações causam desinteresse pelo trabalho e como consequência leva os colaboradores a defrontarem entre si e com a organização.

De acordo com Bica (2000) a palavra clima tem origem na palavra grega “*klima*”, que designa “inclinação de um ponto da terra em relação ao sol”. Significa assim um conjunto de circunstâncias atmosféricas e meteorológicas. Metaforicamente, o termo é utilizado para designar a atmosfera moral, ou seja, o ambiente psicológico vivido num determinado meio. Segundo o mesmo autor, a origem do conceito é vulgarmente localizada a partir de Kurt Lewin e dos seus trabalhos acerca dos estilos de chefia e a sua relação com o desempenho e satisfação dos participantes.

O Clima organizacional faz referência ao ambiente interno que existe entre os colaboradores de uma organização e está intimamente relacionado com o grau de satisfação de seus colaboradores. Entende-se como um ambiente que possui clima adequado aquele que oferece satisfação aos indivíduos de uma organização, e inadequado quando as necessidades destes não forem satisfeitas.

O Clima Organizacional é definido como a soma das percepções dos indivíduos que trabalham em uma organização (Longo, 2007), sendo que este estado de ânimo colectivo influenciará a conduta dos funcionários. Um ambiente de trabalho agradável, que proporcione a motivação dos colaboradores em contribuir para os bons resultados de uma organização é essencial para se atingir metas e bons resultados. Ao contrário, quando uma organização não se importa em oferecer qualidade para a actuação de seus profissionais, certamente as actividades deixarão a desejar. Por isso, é importante saber do que se trata o clima organizacional e quais as atitudes que o favorecem.

Segundo Machado e Goulart (2002), o clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma organização, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como Políticas de RH, Modelo de Gestão, Missão da Organização, Processo de Comunicação, Valorização Profissional e Identificação com a Organização.

Ainda na mesma senda e pensamento, Luz (2003), diz que é possível afirmar que o Clima Organizacional pode ser bom, prejudicial ou mau. O clima pode ser identificado através do orgulho que as pessoas sentem em trabalhar na organização, da baixa rotatividade, sendo assim, elas trabalham com alegria, dispostas, participam e são comprometidas com o que fazem enquanto o clima mau ou prejudicial existe, quando algumas variáveis afectam negativamente os colaboradores, gerando tensão, rivalidades e desinteresse pelo trabalho, dentre outras consequências. A intensidade com que acontecem é que define quão ruim ou prejudicial está o clima na organização,

Luz (2003), continua referindo que o investimento na gestão do clima contribui para uma melhor qualidade nos serviços. É importante que o ambiente seja favorável, que os recursos sejam os necessários e que as pessoas estejam preparadas para o trabalho e seguras do que estão fazendo. Para tal, é importante conhecer os principais modelos de pesquisa de clima organizacional e aproveitá-los em benefício da organização.

De uma maneira geral, pode-se dizer que o Clima Organizacional está presente em todas as organizações, grandes ou pequenas, objectivando dotá-las de um ambiente favorável para todos que trabalham nas referidas organizações. Um bom Clima Organizacional é fundamental para a vitalidade de qualquer organização, sendo responsável por uma produtividade que supere expectativas e faz com que as organizações possam crescer de forma sólida e positiva. O Clima Organizacional é um dos grandes responsáveis pela motivação, desempenho e satisfação de colaboradores dentro de um negócio. Para que aconteça da melhor forma, depende de uma série de factores, tais como as condições económicas da organização, sua estrutura, cultura, oportunidades de envolvimento na tomada de decisão e participação, valores, equipe, estilo de liderança, remuneração e benefícios sociais.

#### **a) Factores determinantes do Clima Organizacional**

De acordo com Robbins (1999), determinam o clima organizacional factores tais como a motivação, atitudes, sejam eles das lideranças para com os colaboradores, entre as lideranças ou entre os colaboradores, a satisfação pelo ambiente de trabalho, pelas recompensas, o compromisso

com o trabalho e com os objectivos organizacionais, o *empowerment*, o *stress*, o conflito e os valores inerentes da cultura organizacional.

### **2.2.5.Clima e Cultura Organizacional**

O Clima Organizacional é influenciado por valores e normas, factores importantes e presentes no contexto das organizações através da cultura organizacional, é uma variável que influencia directamente na produtividade. Depende de tudo que afecta a empresa internamente, como as condições económicas, o tipo de liderança escolhido, as políticas e os valores internos adquiridos durante a história da empresa, além das características pessoais dos funcionários e líderes.

Segundo Oliveira (2004) citado por Chaccon (2012), não se pode trocar indicadores de um clima com a própria avaliação do Clima Organizacional. O Indicador serve como uma evidência, um alerta enquanto avaliação propriamente dita é o meio que a organização utiliza para conhecer detalhadamente o seu clima.

Luz, citado por Medeiros (2014) acrescenta que no dia-a-dia das organizações podemos perceber sinais de que o clima vai bem ou mal. Esses indicadores não nos proporcionam elementos capazes de perceber as causas que mais afectam de forma positiva ou negativa o clima da organização todavia auxiliam para alertar quando algo não está bem ou quando o clima está muito bem.

De acordo com Palácios (2011), *apud* Aires, (2003) a Cultura da Organização é composta por um conjunto de elementos, tais como: normas, crenças, valores e mitos, que define os padrões de comportamentos esperados dos membros que compõem a Organização. O autor também considera que a cultura compreende um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, percebido pelos colaboradores constituindo-se numa das forças importantes que influenciam o comportamento.

A cultura é a experiência que o grupo adquire a medida que resolve seus problemas de adaptação externa e integração interna e que funciona suficientemente para ser considerada válida, sendo mais ampla do que supõe.

O apuramento do nível de satisfação dos colaboradores é necessário para indicar e apoiar as decisões dos gestores, mensurar como está a qualidade de vida no trabalho, pois se a qualidade do trabalho for pobre, pode conduzir a insatisfação, a má vontade e a queda da produtividade.

Pode-se dizer que um bom Clima é um investimento para a empresa, que promove a diminuição das ausências do colaborador, melhora o trabalho em equipa, valoriza o trabalho das pessoas,

aumenta a participação, propicia um clima inovador, melhora a produtividade, valoriza a empresa, entre outros.

Entende-se que o Clima sofre influência da Cultura da Organização, que molda os processos sociais e individuais de percepção, por exemplo, mapeamento do ambiente interno da organização, O clima mapeia o ambiente interno da organização, através de um diagnóstico do ambiente interno, que pode variar conforme a referida cultura.

Clima é um fenómeno temporal, refere-se ao estado de ânimo dos funcionários de uma organização, num dado momento. Já a cultura decorre de práticas recorrentes, estabelecidas ao longo do tempo.

O Clima Organizacional está directamente relacionado com o grau de satisfação e colaboração dos funcionários, considerando que quando há elevada motivação ente os mesmos, os resultados melhoram e se traduzem em relações de satisfação interesse e colaboração.

É importante destacar que os conceitos de Cultura e Clima Organizacional estão interligados, através de conceitos, podemos concluir que clima e cultura são fenómenos complementares, onde cultura é a causa e clima é a consequência.

A Cultura Organizacional representa os hábitos, crenças, os valores e as políticas internas de uma Organização. Tais factores ajudam a otimizar a produtividade do trabalho da equipe, considerando que, implementada uma boa cultura, cresce o nível de satisfação e de motivação dos colaboradores.

A Cultura Organizacional está directamente ligada ao propósito às crenças e valores de uma organização ou a combinação destes factores, sendo que o clima organizacional diz respeito ao sentimento dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho, que quando saudável gera benefícios para qualquer tipo de organização.

### **2.2.6. Mudança Organizacional**

De acordo com Neiva (2004), Mudança Organizacional é qualquer alteração, sendo ela planeada ou não de elementos constitutivos da organização em função de factores internos e/ou externos, podendo desencadear consequências positivas ou negativas para os resultados organizacionais,

incluindo a sua sobrevivência. Ainda segundo a autora há diversos aspectos a serem considerados, como intensidade de mudança, os indivíduos envolvidos, a finalidade, entre outros.

Segundo Lima (2003) Mudança Organizacional é qualquer alteração, planeada ou não, nos componentes organizacionais (pessoas, trabalho, estrutura formal, cultural) ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter consequências relevantes para a eficácia, eficiência e/ou sustentabilidade organizacional.

Por sua vez, Reis (2004) considera que mudança é aquela que possibilita alterações drásticas, simultaneamente, na estratégia, cultura, estrutura, sistema de controle e nas relações internas de poder da organização. Zanelli e Silva (2012) vão ao encontro desta última classificação ao tipificar as mudanças organizacionais como radicais e incrementais, enquanto a primeira requer maior intensidade das prerrogativas daqueles que possuem o poder, esta permite uma adaptação gradual do comportamento dos indivíduos.

Para Porras e Robertson (1992) a mudança pode ser planeada ou não. A planeada é resultante de intervenções do desempenho organizacional e busca melhoria do desempenho do indivíduo, pela mudança de seu comportamento no trabalho. Para os autores, a mudança no comportamento dos membros da organização é a essência da mudança organizacional e, além disso, qualquer mudança de sucesso só consegue persistir no tempo só em resposta a tais mudanças nas características organizacionais, os indivíduos alteram seu comportamento de maneira apropriada.

Na óptica de Motta (1999), a Mudança Organizacional deve ser percebida sob seis diferentes perspectivas: (i). Estratégica; (ii). Estrutural; (iii). Tecnológica; (iv). Humana; (v). Cultural; e (vi). Política.

Desse modo, a aquisição de novos valores e crenças, a demanda do ambiente organizacional e a modificação das relações sociais na organização representam a essência da mudança organizacional. Por sua vez, a componente de capacitação profissional como um processo formativo, é o meio para atingir essa mudança. É ainda, o instrumento que facilita a mudança, através do desenvolvimento de novas competências.

### **2.2.7. Capital Humano**

O Capital Humano reflecte a capacidade organizacional que uma organização possui de suprir as exigências do mercado, que segundo Chiavenato (2010) é composto de dois aspectos principais, especificamente:

- a) Talentos dotados de conhecimentos, habilidades e competências que são constantemente reforçados, actualizados e recompensados;
- b) Contexto, o ambiente interno adequado para que os talentos floresçam e cresçam, e manifestem vontade de permanecer.

Capital Humano refere-se a capacidade, habilidades, experiência, bem como ao conhecimento que as pessoas detêm e que agregam valor a uma organização, incluindo a criatividade e valorização organizacional (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2007).

Capital Humano é visto como sendo a dimensão do Capital Intelectual, que se refere às pessoas como o principal factor de riqueza nas organizações, ou seja, é o capital que visa uma maior capacidade de mudança, inovação, aprendizagem e sobrevivência das organizações a longo prazo face á evolução dos mercados (Teixeira, 2003)

Corroborando com esta mesma linha de pensamento, Davis (2005) afirmando que o capital Humano nada mais é do que o conjunto de conhecimentos, das habilidades e das aptidões dos indivíduos de uma organização.

Em suma ele representa as habilidades, competências, *know-how*, criatividade e experiencia dos colaboradores da organização, desta forma não pode ser de propriedade da organização Tamayo (2001).

### **2.2.8. Educação Profissional**

Envolve o ensino ou formação relativos à profissão e ao ofício. Tem como sentido geral a preparação de especialistas, de profissionais de diferentes campos e níveis de actuação.

Segundo Cattani (1997), a formação profissional, na sua acepção mais ampla, designa “todos os processos educativos que permitam ao indivíduo, adquirir e desenvolver conhecimentos teóricos e operacionais relacionados à produção de bens e serviços quer esses processos sejam desenvolvidos nas escolas ou em empresas.”

Relacionadas a esta formação, estão as instituições que buscam qualificar os colaboradores para um posto ou um conjunto de postos de trabalho. Vinculados a um saber profissional, encontram-se conhecimentos, habilidades e atitudes que se transformam, historicamente, em decorrência das inovações tecnológicas e de novas formas de organização do trabalho.

Segundo Chiavenato (2004), trata-se de um modelo de aprendizagem com foco no desenvolvimento de competências e habilidades técnicas para suprir a demanda do mercado de trabalho. O mesmo autor assume que a Educação profissional pode ser institucionalizada ou não, e compreende três etapas interdependentes, mas perfeitamente distintas:

- A formação Profissional, que é a educação profissional que prepara o homem para uma profissão;
- Aperfeiçoamento ou desenvolvimento profissional, é a educação profissional que aperfeiçoa o homem para uma carreira dentro de uma profissão;
- Treinamento, é a educação profissional que adapta o homem para um cargo ou função.

### **2.2.9. Formação Profissional**

A aprendizagem e o desenvolvimento organizacional estão ligados à otimização do potencial individual e grupal, sendo a formação profissional um elemento dinamizador. Na perspectiva de Peretti (1997) *apud* Ceitil (2002), a formação profissional é uma resposta às necessidades de desenvolvimento das pessoas e empresas, produzindo satisfação profissional e elevado desempenho.

Para Neves (2003), a Formação Profissional é um processo intencional, planejado e desenhado de forma sistemática, visando a transmissão de conhecimentos, técnicas e normas como meio de modificar comportamentos em situação de trabalho, permitindo aos colaboradores a adaptação a novas situações e aumento do desempenho.

De acordo com Machado (2010) a Formação Profissional persegue quatro objectivos primordiais:

- (i) O desenvolvimento das capacidades profissionais dos formandos;
- (ii) O desenvolvimento de comportamentos e atitudes, que permitam maior eficácia, eficiência e satisfação ao nível profissional;
- (iii) A aquisição de conhecimentos necessários para o desenvolvimento da carreira e o desenvolvimento dos formandos enquanto pessoas;
- (iv) O cumprimento dos objectivos organizacionais, através do desenvolvimento das competências necessários nos seus colaboradores.

## **2.3. Aperfeiçoamento ou Desenvolvimento Profissional**

De acordo com Chiavenato (2009), o Aperfeiçoamento ou Desenvolvimento Profissional envolve a capacidade de compreender inteiramente o trabalho que o profissional executa e como pode melhorá-lo. Trata-se de desenvolver as competências necessárias para corresponder às exigências de uma determinada carreira, da forma mais eficaz possível garantindo uma evolução continuada.

Com tantas mudanças acontecendo todos os dias, na economia, na legislação ou mesmo com os avanços da tecnologia, é importante desenvolver um conjunto de habilidades para manter a excelência na carreira mesmo diante de cenários incertos. Um Desenvolvimento Profissional eficaz consiste em assegurar o total conhecimento e compreensão da área de especialização para uma carreira com o mais alto nível (Brown, 2004).

Lopes, *et al*, (2014) defende que o Aperfeiçoamento ou Desenvolvimento Profissional representa o processo de aprendizagem, baseado em acções de ensino aprendizagem, que actualiza, aprofunda conhecimentos e complementa a formação profissional do servidor, com o objectivo de torná-lo apto a desenvolver suas actividades, tendo em vista as inovações conceituais, metodológicas e tecnológicas em seu campo de actuação.

### **2.3.1. Capacitação Profissional**

De acordo com Mayo (2003) Capacitação é tudo aquilo que o colaborador tem como bagagem, conhecimento, contribuindo com os seus objectivos e os interesses da organização. Capacitação é a essência dos activos pessoais do individuo, o seu próprio capital humano. Capacitar também é treinar e conduzir o profissional à reciclagem e alteração de seu comportamento, aprimorando sua capacidade intelectual e as técnicas no seu trabalho.

Pode-se dizer que capacitação é um processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio de desenvolvimento de competências individuais.

Capacitação Profissional é o conjunto de iniciativas (cursos, treinamentos) que ajudam os colaboradores a desenvolverem suas habilidades profissionais. Essa capacitação pode focar em competências técnicas ou comportamentais Chiavenato (2004). E, o plano de capacitação, é um norteador das acções de capacitação definindo critérios e metodologias a serem utilizados para

desenvolvimento profissional dos colaboradores, permitindo-lhes desempenhar com eficácia as competências institucionais.

### **2.3.2. Treinamento Organizacional**

Como forma de alinhamento de nomenclatura, deve-se compreender o significado dos termos treinamento, educação e desenvolvimento no contexto organizacional.

Para Borges-Andrade (2000), e Silva (2002) treinamento refere-se a aprendizagem relacionada ao trabalho do indivíduo, Educação visa a preparação do colaborador para ocupar diferente posto de trabalho na organização e Desenvolvimento é a aprendizagem destinada ao crescimento do indivíduo, não relacionada especificamente ao trabalho actual ou futuro vinculado aos objectivos organizacionais.

O Treinamento é uma forma de capacitação dando a oportunidade do aperfeiçoamento da pessoa em sua função, aumentando sua produtividade na empresa. Visa preparar e desenvolver o colaborador para o ambiente de trabalho, onde ele se adapta para executar as actividades da organização (Silva, 2003).

De acordo com Marras (2011) o Treinamento representa uma preparação técnica normalmente de curto prazo, actuação na tarefa de forma imediata.

Por sua vez Dessler (2003) considera o Treinamento como sendo um conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários, novos e antigos, as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho.

Pode-se dizer que treinamento aplicado em uma organização, é uma educação complementar para os colaboradores, que dela necessitam para a formação de equipas e tomada de decisões. O primeiro passo para identificar as necessidades de capacitação consiste em fazer uma análise de tarefas e de desempenho de cada colaborador, pois muitas das dificuldades encontradas no ambiente de trabalho dizem respeito ao relacionamento interpessoal e ao clima organizacional, e apenas eventos pessoais, palestras e seminários podem não levar ao resultado esperado.

Treinamento é uma forma de capacitação dando a oportunidade do aperfeiçoamento da pessoa em sua função, aumentando sua produtividade na organização, e visa preparar e desenvolver o

colaborador para o ambiente de trabalho, onde ele adapta para executar as actividades da organização.

Morales (2003) assevera que treinar é promover mudanças no comportamento das pessoas, através de um processo educacional, por meio do qual as pessoas adquirem conhecimentos, habilidades e atitudes para o desempenho de seus cargos.

Sendo um processo formativo, a Capacitação Profissional ou Treinamento obedece, de acordo com Spector (1996) *apud* Machado (2010), a cinco etapas a saber:

- (i) Levantamento das necessidades de formação (organizacionais, funcionais e individuais);
- (ii) Definição dos objectivos (operacionais, específicos, não ambíguos, alcançáveis e mensuráveis);
- (iii) Planeamento (objectivos, actividades programadas, conteúdo programático, métodos, local, resultados esperados e avaliação);
- (iv) Implementação; e
- (v) Avaliação.

#### **2.3.2.1. Diferença entre treinamento e capacitação**

A capacitação prepara um individuo para desenvolver actividades com autonomia, criando nele competência e habilidades para exercer uma nova função, já o treinamento é o acto de potencializar um conhecimento já existente, aperfeiçoando habilidades e comportamentos em uma função ou cargo que o colaborador ocupa.

#### **2.3.3. Competência Profissional**

De acordo com Antunes (2001), a noção de Competência configura a demonstração dentro de situações reais de domínio de conhecimentos e de habilidades, de condições de agir com eficácia.

De uma forma geral, designa a capacidade mobilizada pelos indivíduos ao buscar a realização de uma actividade ou resolução de problemas. Permite recompensar cada um segundo seu engajamento subjectivo e sua capacidade cognitiva de compreender, antecipar-se e resolver os problemas de sua função na organização.

A Formação baseada no desenvolvimento de competências tem como pretensão estar apoiada em fundamentos e práticas, cujo eixo é o desenvolvimento das competências dos indivíduos, especialmente aquelas que lhes permitem enfrentar situações imprevistas e permitem resolver problemas de forma criativa e relativamente autónoma. Portanto, a competência profissional é a mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho de funções e actividades típicas de uma ocupação, segundo padrões de qualidade e produtividade requeridos pela natureza do trabalho.

Segundo o relatório da comissão Internacional sobre Educação para o século XXI, lançado em 1996, o termo competência está directamente relacionado aos quatro pilares da educação citados por Jacques Delors (1998), que são:

(i) Aprender a conhecer - ou seja, adquirir as competências necessárias para a compreensão, incluindo a metacognição. Nesta aprendizagem destacam-se as habilidades para construir conhecimentos e exercitar o pensamento. Assim, o aluno capacita-se para seleccionar informações com significado para sua realidade;

(ii) Aprender a fazer - ou seja, formar-se para o mundo do trabalho. Nesta aprendizagem, destacam-se a aplicação de conhecimentos significativos ao trabalho e o estímulo à criatividade;

(iii) Aprender a conviver - ou seja, descobrir o outro e identificar objectivos comuns.

Nesta aprendizagem destacam-se o autoconhecimento, a autoestima, a solidariedade e a compreensão. Igualmente a aprender a ser, ou seja, elaborar pensamentos autónomos e críticos. Acrescenta-se a ideia de preparar o ser humano inteiramente, ou seja, espírito e corpo, inteligência e sensibilidade, sentido estético e responsabilidade pessoal, ética e espiritualidade.

Pode-se dizer que a competência envolve um conjunto de conhecimentos, que, por sua vez, remete a três categorias de competências, definidas por Antunes (2001):

(i) Competências de domínio - conhecimentos cujas relações internas têm a ver com a forma como os objectivos se relacionam com as tarefas a realizar;

(ii) Competências de tarefas - conhecimentos que apontam para relações internas circunscritos aos objectivos das tarefas e às actividades que contribuem para a obtenção desses objectivos, e;

(iii) Competências de inferências - conhecimentos que se relacionam entre si pelas características do processo dedutivo dos conhecimentos que as constituem. As competências

de inferência são fundamentais em processos de solução de problemas, criatividade e em esquemas de inovação.

#### **2.3.4. Aprendizagem organizacional**

Aprendizagem Organizacional é o processo contínuo de detectar e corrigir erros, onde errar significa aprender, envolvendo a autocrítica, a avaliação de riscos, a tolerância ao fracasso e a correcção de rumo, até alcançar os objectivos. Reflecte ainda, a capacidade das organizações em criar, adquirir e transferir conhecimentos e em modificar seus comportamentos para reflectir estes novos conhecimentos (Luchesi,2012).

De acordo com Carvalho (1999) *apud* Silva (2013), no processo da aprendizagem, o conhecimento é produto da manifestação conjunta da prática e da teoria.

Por isso, na perspectiva de Senge (1990) *apud* Silva (2013), os gestores devem estimular e conduzir a mudança para criar organizações que aprendem, uma vez que qualquer organização pode mudar e conseguir notáveis avanços se adoptar técnicas que venham favorecer aos seus membros um desenvolvimento no pensar e criar, bastando para o efeito que se crie um processo de aprendizagem contínua.

O mesmo autor propõe um conjunto de técnicas que viabilizam a aprendizagem organizacional, agrupadas em cinco dimensões:

- (i) Modelos mentais: livrar-se de paradigmas e padrões e se lançar às novas pesquisas, procurando testar e melhorar seus processos;
- (ii) Domínio pessoal: expandir-se e enfrentar as barreiras que porventura venham impactar a criatividade e inovação;
- (iii) Sistemas de pensamento: desenvolver o pensamento dinâmico e sistémico, situado nas interacções da organização com o ambiente;
- (iv) Visão compartilhada: dar ciência a todos do que se pretende criar, desenvolvendo uma visão comum;
- (v) Aprendizagem em equipa: desenvolver a troca de experiências e conhecimentos a fim de tomar a acção coordenada.

As cinco dimensões referenciadas devem ser praticadas em conjunto para alcançar o objectivo de aprendizagem da organização o que possibilitará novas formas de agir, já que a mudança faz parte de qualquer processo de evolução, ocorrendo nas organizações, nas pessoas, na tecnologia, no

tempo, etc. Estas mudanças vão conduzindo transições por vezes lentas, outras vezes com assustadora agilidade, abrangendo em sentidos variados e defrontando forças negativas de oposição e resistência, mas também deparando com forças positivas de apoio e suporte à mudança.

## **CAPÍTULO III**

### **3. METODOLOGIA**

A investigação científica depende de um conjunto de procedimentos teórico-técnicos para que seus objectivos sejam atingidos, definidos como sendo a metodologia de investigação científica. De acordo com Gil (2007), metodologia é um conjunto de procedimentos, estratégias e regras estabelecidas e utilizadas para se chegar a um determinado objectivo. Estes procedimentos e estratégias metodológicas operacionalizam o método científico.

Segundo Prodanov e Freitas (2013), método é o caminho ordenado a orientação básica para chegarmos ao fim, e, o conjunto de processos ou operações mentais que devem ser empregues na investigação. Portanto, a linha de raciocínio adoptada no processo de pesquisa.

#### **3.1. Tipo de pesquisa**

A classificação que se segue vai incidir sobre a abordagem do problema delimitado, os procedimentos metodológicos da pesquisa quanto a natureza e aos objectivos. Apresenta igualmente, os métodos de abordagem e de procedimentos operacionalizados.

##### **a) Quanto à abordagem do problema**

Assume-se que a presente pesquisa é qualitativa, porquanto pretende-se aferir qualitativamente a influência da Capacitação Profissional do Capital Humano no Desenvolvimento Organizacional do INE no período compreendido entre os anos de 2019 a 2022. Aliás, Vieira e Zoain (2006) afirmam que a pesquisa qualitativa atribui importância fundamental à descrição detalhada dos fenómenos e dos elementos que o envolvem, incluindo os depoimentos dos actores sociais envolvidos, neste caso os funcionários do INE.

Na mesma senda, Richard (2009) afirma que a pesquisa qualitativa é aquela que procura descrever a complexidade do problema, bem como compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por um grupo social, contribuindo assim na mudança de situações negativas e possibilitando o entendimento das particularidades comportamentais dos indivíduos.

Este tipo de pesquisa dá maior ênfase ao tratamento qualitativo de dados, conforme Lakatos e Marconi (2008).

## **b) Quanto aos procedimentos técnicos**

Quanto aos procedimentos a pesquisa é simultaneamente bibliográfica e documental.

### **(i) Pesquisa Bibliográfica**

A pesquisa bibliográfica desenvolve-se com base em obras diversas, revistas especializadas, artigos e trabalhos científicos que, no caso em apreço, versam sobre a Educação Profissional albergando no seu seio o treinamento ou capacitação profissional, o desenvolvimento de competências, a construção da cultura organizacional, a gestão de recursos humanos, entre outros temas relevantes para o estudo.

Gil (2002) afirma que a pesquisa bibliográfica desenvolve-se explicando um problema através de teorias publicadas em livros ou obras do mesmo género, e o objectivo deste tipo de pesquisa é de conhecer e analisar as principais contribuições sobre um determinado assunto ou problema, tornando-se, por isso, um instrumento indispensável para qualquer pesquisa.

Como se pode observar a pesquisa bibliográfica referida ao presente estudo foi elaborada com base em material já publicado em forma de livros e outras publicações, incluindo portais científicos da internet.

### **(ii) Pesquisa Documental**

A pesquisa documental incluiu a consulta de documentos relacionados com a planificação, execução e monitoria das capacitações no INE.

A pesquisa documental tem como objectivo obter informações que permitam conhecer e caracterizar a instituição, assim como recolher informações pertinentes para a investigação.

Segundo Lundin, (2016), a pesquisa documental baseia-se em material não submetido a tratamento analítico.

## **c) Quanto à natureza**

Entende-se que a pesquisa é aplicada, pois visa encontrar mecanismos viáveis para a capitalização da capacitação profissional dos funcionários do INE, no sentido de garantir a consolidação da cultura e clima organizacionais, que induzam o desenvolvimento da organização.

De acordo com Lundin (2016), a pesquisa aplicada tem como propósito gerar conhecimento para uma aplicação prática dirigido à solução de problemas específicos, no caso, a suspeição relativamente à eficácia das acções de capacitação profissional do Capital Humano do INE.

#### **d) Quanto aos objectivos**

Assume-se que a pesquisa é explicativa uma vez que visa identificar os factores que eventualmente influenciam a eficácia dos programas de capacitação do capital humano no INE, afectando a cultura e o clima organizacional, criando, conseqüentemente, disfunções no DO, através de conflitos intrasectoriais, intersectoriais e interpessoais. A este respeito, Lundin (2016) explica que este tipo de pesquisa visa identificar os factores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenómenos. Aprofunda o conhecimento sobre a realidade porque pretende explicar a racionalidade dos processos, dos eventos e das coisas, privilegiando a observação.

### **3.2.Métodos de Pesquisa**

Os métodos de abordagem buscam uma relação entre o campo teórico e o campo empírico. Possuem um carácter mais geral e fornecem bases lógicas de raciocínio, que norteiam o desenvolvimento da pesquisa científica (Gil, 2007). Neste estudo foi usado o Método Monográfico ou Estudo de Caso, que consiste no estudo de um tema específico, no caso, “Análise da Influência da Capacitação Profissional do Capital Humano no Desenvolvimento Organizacional do Instituto Nacional de Estatística no período compreendido de 2019 a 2022”. Entende-se que o método investiga um determinado assunto com profundidade, tendo em conta ângulos de abordagem e aspectos multifacetados residindo na aplicabilidade do referido assunto na pesquisa.

A metodologia de Estudo de Caso possibilita ainda um conjunto diversificado de informação de natureza qualitativa e quantitativa, obtida através de fontes primárias e secundárias, nomeadamente: as entrevistas, os inquéritos por questionário, a observação directa, os documentos e registos, neste caso, da organização (Yin,1994).

O mesmo autor sublinha que um Estudo de Caso é uma pesquisa empírica que analisa um fenómeno contemporâneo no contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o referido fenómeno e o contexto de vida real não são muito evidentes. A finalidade do Estudo de Caso é sempre holística, isto é, visa preservar e compreender o caso no seu todo. Para isso, o investigador estuda o Caso no seu contexto real com profundidade tirando todo o partido possível

de fontes múltiplas de dados, sendo comum combinar-se entre si diversas técnicas de recolha num mesmo caso (Yin, 1994).

De acordo com Lundin (2016), o método parte do princípio de um Caso Estudado com profundidade, pode ser considerado representativo de muitos outros casos ou até de todos outros casos iguais ou semelhantes, daí que este estudo pode permitir compreender a fenomenologia similar nas restantes instituições públicas.

Na mesma linhagem, Gil (2002) afirma que este método consiste no estudo profundo e detalhado de um ou poucos objectos de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento para a realização da pesquisa. Nestes termos pautou-se por situações da vida real (institucional) possibilitando assim a descrição do problema no contexto em que está sendo feita a pesquisa.

### **3.3. Instrumento de recolha de dados**

Para a recolha da informação neste Estudo de Caso foi usado como instrumento o Questionário, que foi dirigido aos funcionários da Sede do Instituto Nacional de Estatística, e das Delegações da Cidade e Província de Maputo, cujos itens foram formatadas segundo a pesquisa bibliográfica e documental.

O uso da técnica de questionário pretende compreender vários objetivos, dentre eles: opiniões, sentimentos, interesses, expectativas, etc Gil (2008). Dessa forma, o questionário pode ser definido como uma importante técnica de pesquisa. Seu uso garante o anonimato dos respondentes e não expõe os pesquisados às influências externas de opiniões.

Relativamente ao questionário, entanto que técnica de pesquisa, foi utilizado de modo a colectar uma série de informações necessárias para a elaboração do trabalho. Para Marconi & Lakatos (1996) o questionário é um instrumento de colecta de dados, constituído por uma série ordenada de questões, que devem ser respondidas sem a presença do entrevistador. Com esta técnica elaborou se questões abertas e fechadas para os diversos funcionários envolvidos na pesquisa. Assim foram questionados alguns funcionários da Instituição a fim de aferir o nível da sua percepção em relação ao tema em estudo, e o grau de satisfação que estes tem em relação ao mesmo.

Para Yin (1994), uma das principais vantagens dos Estudos de Caso prende-se com o facto de permitirem recorrer a múltiplas fontes para recolher dados.

### 3.4. População e amostra

Amostra é uma parcela da população utilizada para uma posterior análise de dados e fornece informações que podem ser utilizadas para estimar características de toda a população.

De acordo com Leonel et al (2009) a amostragem é uma técnica e/ou conjunto de procedimentos necessários para descrever e seleccionar as amostras, de maneira aleatória ou não, e quando bem utilizado é um factor responsável pela determinação da representatividade da amostra.

A população de estudo é de 344 funcionários dos quais 279 são do INE-Central e 65 das Delegações da Cidade e Província de Maputo

A recolha de dados no âmbito do trabalho incidiu sobre uma amostra de 64 funcionários do INE, seleccionados aleatoriamente, afectos à sede, delegações da cidade de Maputo e da província do mesmo nome, resultante do cálculo amostral, como se apresenta a seguir.

$$n = \frac{N}{\left[ \frac{e^2}{p \cdot q \cdot z^2} (N - 1) \right] + 1}$$

Onde:

n – Tamanho da amostra;

N – Tamanho da população;

e – Margem de erro;

z – Valor crítico correspondente ao grau de confiança desejado;

p – Proporção de indivíduos que pertencem a categoria que estamos interessados em estudar;

q- Proporção de indivíduos que não pertencem a categoria que estamos interessados em estudar.

### 3.5. Processo para elaboração do inquérito

Para criar o inquérito, formulou-se as perguntas para alcançar os objectivos almejados em nosso estudo.

Considerando que uma parte do público-alvo se localizava fora das instalações do INE Central, optou-se por utilizar uma plataforma *online*, o *Google Forms*, para conduzir o questionário. Isso permitiu enviar o *link* do inquérito para um grupo de pessoas que trabalham dentro e fora das instalações do INE.

Após colectar suas valiosas respostas ao longo de um período de 10 dias, iniciou-se a análise minuciosa dos dados. Assim, para a interpretação dos mesmos utilizou-se o *Excel* para conferir

um processamento mais criterioso das informações obtidas. Com base nessa análise apresentou-se os resultados finais na dissertação, que foram fundamentais para alcançar plenamente os objetivos almejados.

### **3.6. Técnicas e procedimentos de tratamento de dados**

A escala de Likert é um tipo de escala de resposta psicométrica usada habitualmente em questionários, e é a escala mais usada em pesquisas de opinião. Ao responderem a um questionário baseado nesta escala, os questionados especificam seu nível de concordância com uma afirmação.

Esta escala tem seu nome devido a publicação de um relatório explicando seu uso por Rensis Likert.

Likert (1932) esclarece que o seu Sistema de Escala pode concentrar-se em cinco pontos, deixando claro que não há uma categorização de alternativas às respostas comumente utilizadas.

Suas vantagens:

- Facilidade de construir o questionário e transformar as respostas em dados úteis;
- Respostas mais detalhadas que englobam diferentes graus de opiniões e sentimentos;
- Redução dos riscos relacionados as perguntas amplas que apresentam como possibilidades de resposta apenas o “sim” tornando os resultados imprecisos;
- Fácil compreensão da lógica do questionário pelo público que vai respondê-lo já que a escala é organizada de forma totalmente visual, facilitando também a comparação entre os itens preenchidos. Exemplo:

- (i) Discordo Totalmente
- (ii) Discordo
- (iii) Indiferente (ou neutro)
- (iv) Concordo e
- (v) Concordo Totalmente

### **3.7. Questões Éticas**

Para o desenvolvimento de todas as etapas do estudo que exigiram uma directa interacção com outros pontos, nomeadamente a realização do questionário, conferiu - se a confidencialidade dos dados e o anonimato.

Informou-se, por isso, que o estudo se destinava à conclusão de um nível académico, sendo que a informação colectada não seria utilizada para outro fim.

## CAPÍTULO IV

### 4. Caracterização do Instituto Nacional de Estatística

O Instituto Nacional de Estatística, abreviadamente designado INE, é uma pessoa colectiva de direito público, dotada de personalidade jurídica, autonomia técnica, administrativa e financeira, criado pelo Decreto Presidencial nº 9/96, de 28 de Agosto. O INE é o órgão executivo central do Sistema Estatístico Nacional, abreviadamente designado SEN, conforme definido na Lei nº. 7/96, de 5 de Julho, ao qual cabe a produção e difusão de informação estatística oficial de interesse geral para o País.

Nos termos do disposto no nº 2 do artigo 3 Decreto Presidencial nº 9/96 de 28 de Agosto, são cometidas ao INE as seguintes atribuições:

- ✓ Notação, apuramento, difusão e coordenação dos dados estatísticos de que vier a ser incumbido pelo Governo nos termos do seu plano de actividades anual, aprovado pelo Ministro de tutela, tendo em conta as linhas gerais da actividade estatística nacional e respectivas prioridades definidas pelo Conselho Superior de Estatística;
- ✓ Sem prejuízo da prossecução das atribuições referidas na alínea anterior, proceder as operações estatísticas que permitam satisfazer, em condições economicamente viáveis, as necessidades específicas de utilizadores estatísticos públicos e privados, cuja satisfação seja por eles especialmente solicitada e coberta financeiramente.

#### a) Missão do INE

Responder em tempo oportuno às necessidades de informação dos utilizadores e promover a cultura estatística nacional.

#### b) Visão

Ser a principal referência estatística para o desenvolvimento nacional.

#### c) Valores

Utilizadores, Profissionalismo e Sinergias.

d) **Objectivos estratégicos**

- ✓ Responder às necessidades estatísticas dos utilizadores sobre a estrutura e tendência da população, economia, sociedade, governação, género e ambiente e promover a utilização da informação estatística oficial;
- ✓ Criar progressivamente uma capacidade de produção estatística ao nível dos distritos e municípios que respondam às necessidades do processo de governação e desenvolvimento local e nacional;
- ✓ Capitalizar a produção das estatísticas com recurso a novas tecnologias e metodologias, inovação, coordenação interinstitucional, apropriação de registos administrativos e redução da carga de respostas dos fornecedores de dados; e
- ✓ Aprimorar a capacidade institucional face aos novos desafios impostos pelos utilizadores.



Figura nº1: Edifício Sede do Instituto Nacional de Estatística

Fonte: Google Imagens (2020)

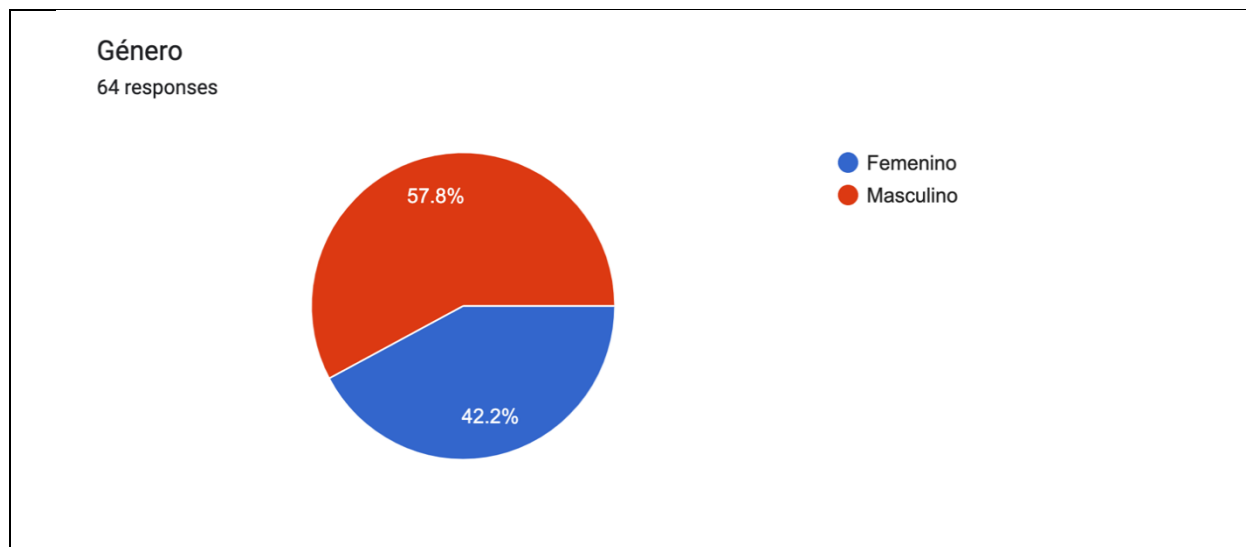
## CAPÍTULO V

### 5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE DADOS

No presente trabalho foi enviado um questionário contendo uma série de perguntas para os funcionários do Instituto Nacional de Estatística a fim de compreender e analisar a influência da capacitação profissional do Capital Humano no Desenvolvimento Organizacional do INE, no período compreendido de 2019 a 2022. O questionário procurou identificar as formas de capacitação do capital humano do INE; Avaliar a percepção dos colaboradores relativamente ao processo adaptado pelo INE para o desenvolvimento organizacional dos Recursos Humanos e, igualmente, no fim sugerir ao INE mecanismos para a capitalização da capacitação do capital humano em prol do Desenvolvimento Organizacional.

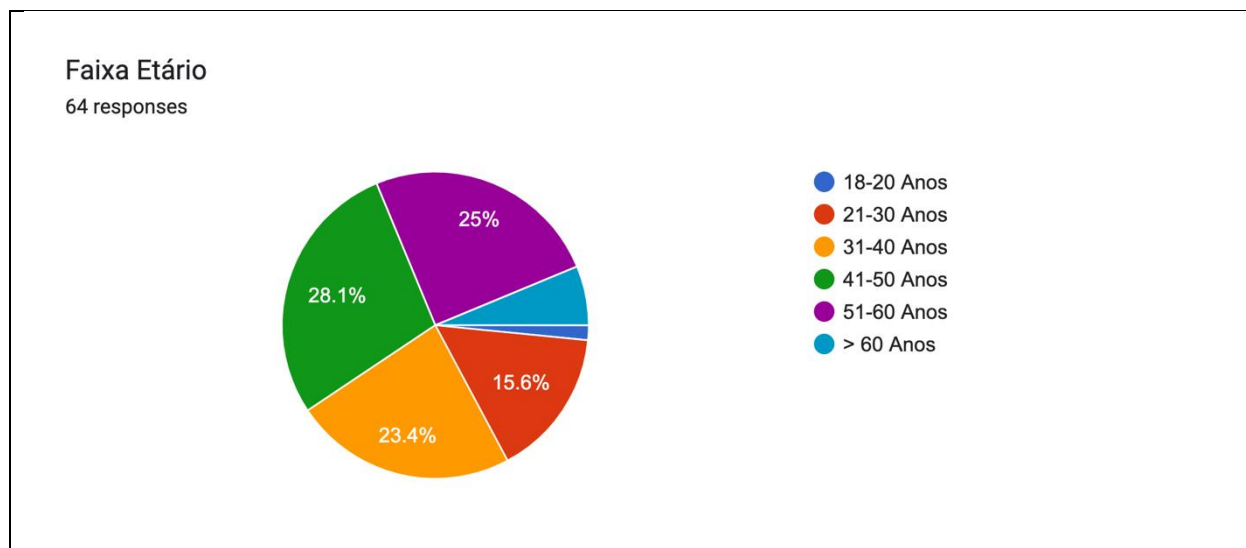
O inquérito abrangiu 64 trabalhadores do INE, dos quais 57.8% (40) são do sexo masculino e 42,2% (24), são do sexo feminino, conforme está ilustrado na figura a seguir.

**Gráfico 1: Faixa Etária por Sexo**



**Fonte:** Dados da Pesquisa

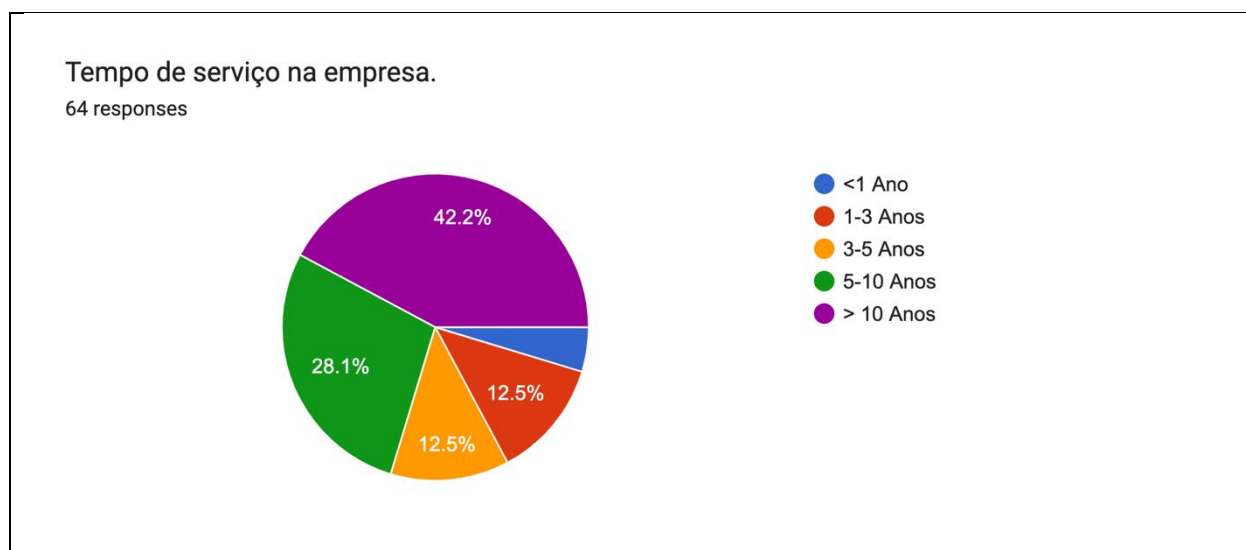
**Gráfico 2: Faixa Etária por Escalões**



**Fonte:** Dados da Pesquisa

Com relação as idades dos funcionários inquiridos no INE, constatou-se que a maioria situa-se na faixa etária dos 41 a 50 anos, representando 28,1% (17) seguindo-se as idades compreendidas entre 51 a 60 anos com 25% (16), a seguir a faixa etária dos 31 a 40 anos com 23,4%, (14) a faixa etária dos 21 a 30 anos, representando 15,6% (11), a faixa etária dos 18 a 20 anos abrange 6,8% (4), e apenas 1,1% (2) possui mais que 60 anos de idade.

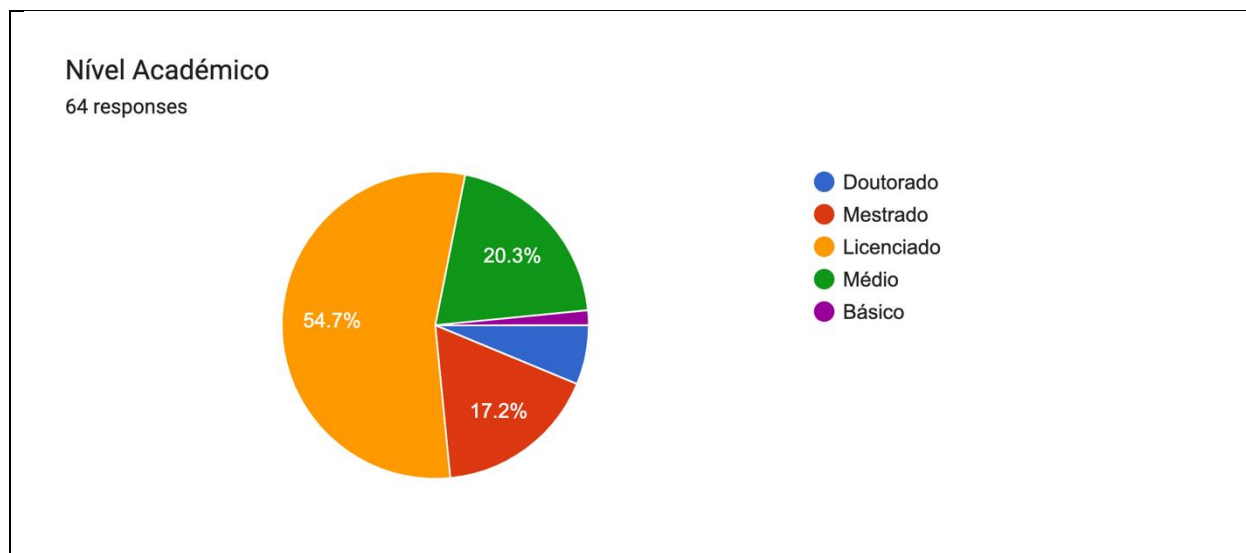
**Gráfico 3: Tempo de serviço na Instituição.**



**Fonte:** Dados da Pesquisa

O gráfico 3 mostra os anos de serviço que cada trabalhador tem. Pode - se notar que 42,2% (24) funcionários da instituição inquiridos têm mais de 10 anos de serviço, 28,1% (17) tem de 5 a 10 anos de serviço, 12,5% (10) têm 3 a 5 anos de serviço, 12,5% (10) têm 1 a 3 anos de serviço e os restantes 4,7% (3) com menos um ano de serviço, factor que permite dizer que a instituição tem muitos funcionários experientes.

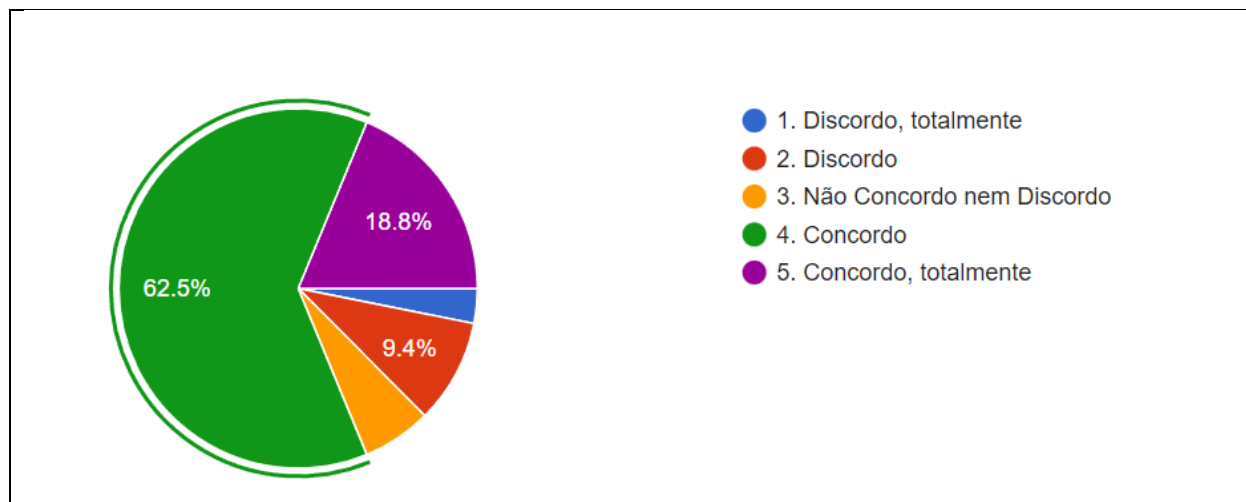
**Gráfico 4: Nível Académico**



**Fonte:** Dados da Pesquisa

Quanto ao grau académico, percebeu-se que os funcionários com nível de Licenciatura representam a maioria com 54,7% (35), seguido do nível Médio com 20,3% (13), o nível de Mestrado ocupa 17,2% (11), e os restantes níveis de Doutoramento com 6,2% (4) e Básico ocupando 1,6% (1). Os dados revelam que em termos de formação os funcionários estão num nível satisfatório na medida em que a Instituição privilegia o desenvolvimento do Capital Humano.

**Gráfico 5: Avaliação da observância do ciclo de Gestão das capacitações no INE:**



**Fonte:** Dados da Pesquisa

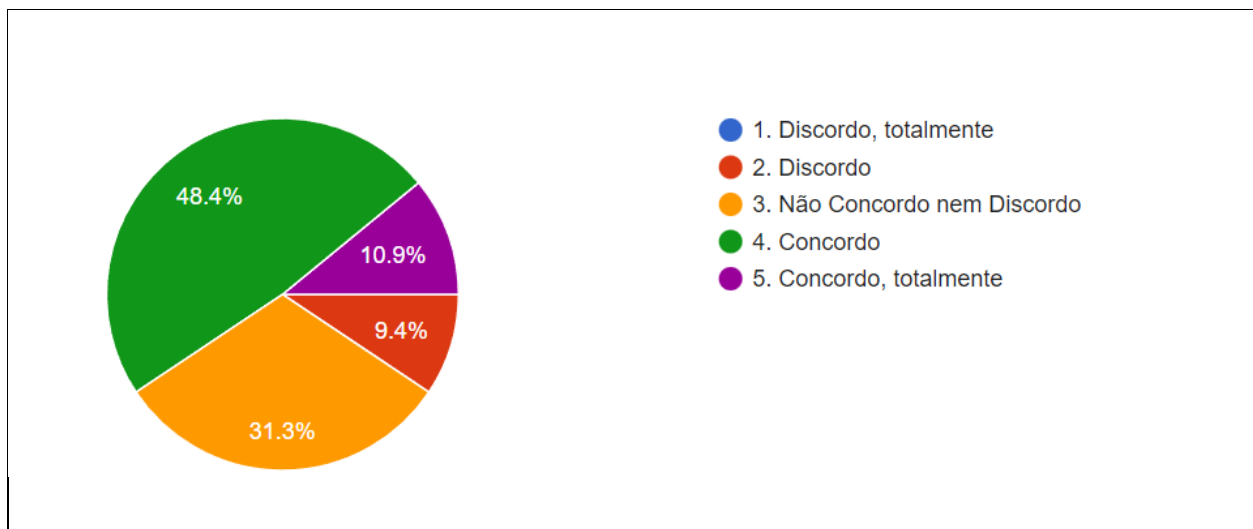
Neste contexto, mais que a metade dos participantes ao estudo, numa proporção de 81,3%, junção de 62,5% (41) de concordância e 18,8% (11) de total concordância, portanto o total de 52 funcionários, concordam que as etapas do ciclo racional de gestão de capacitações têm sido observadas pelo INE. Todavia 9,4% (6) discordam com a observância, 8,1% (5) não concordam e nem discordam e por último 1,2% (1) discordam totalmente.

Os dados do inquérito mostram que, o ciclo de gestão das capacitações tem sido observado, tendo em conta que na perspectiva de Oliveira (2010) para que o treinamento possa levar ao desenvolvimento organizacional é necessário uma rigorosa e metódica planificação, estabelecendo programas com intuito de desenvolver as pessoas em sua plenitude. Com isso pode - se perceber que a Instituição promove a melhoria das capacidades intelectuais dos seus colaboradores fazendo com que eles tenham as capacidades necessárias para lidar com os desafios que vão surgindo a cada dia especialmente nesta era digital.

Por seu turno, Vandi (2008) reforça que para o treinamento induzir ao desenvolvimento organizacional é necessário um planeamento rigoroso, e o conteúdo do treinamento deve envolver o desenvolvimento de conceitos, a transmissão de informações, desenvolvimento de aptidões, consolidação ou modificação de comportamentos e atitudes.

É crucial planificar seguindo todas as etapas do processo de treinamento, pois apenas dessa forma, os resultados esperados poderão ser atingidos, aliás a Teoria do Desenvolvimento Organizacional que sustenta esta pesquisa, destaca que em princípio, o DO é uma mudança organizacional planeada.

**Gráfico 6: Existem programas de premiação e reconhecimento por resultados e também por contribuições extraordinárias**



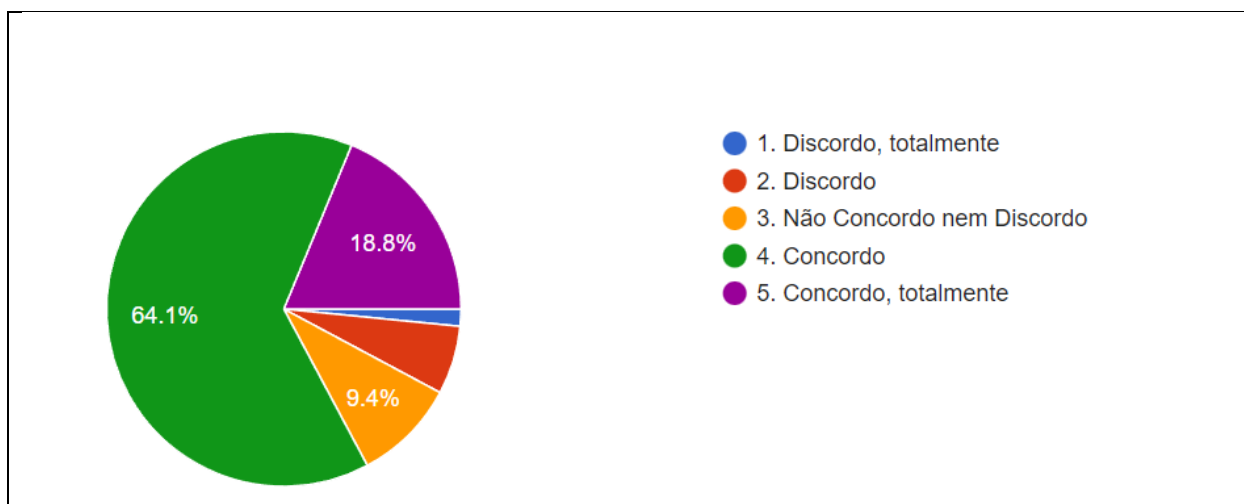
**Fonte:** Dados da Pesquisa

Conforme ilustra o gráfico acima, 48,4% (29) afirmam existirem programas de premiação e reconhecimento pelos resultados e contribuições, 31,3% (20) não concordam e nem discordam. Entretanto, 10,9% (9) concordam totalmente com a existência de premiações e os restantes 9,4% (6) discordam com existência destes programas.

O INE reconhece a importância de enaltecer os seus colaboradores quando estes apresentam uma boa performance. Com isso, eles estabeleceram um programa de premiação, que consiste em reconhecer os bons resultados alcançados pelos colaboradores, atribuindo prémios por essas contribuições. Razão pela qual a maioria dos funcionários desta instituição afirmaram ter conhecimento da existência dos referidos prémios e enaltecem porque acreditam que eles sejam muito importantes no sucesso da organização.

De acordo com Camara (2011), na sociedade de conhecimento que estamos mergulhados não se pode gerir bem as competências sem uma boa gestão de recompensas. No entanto, um bom sistema de recompensa é aquele que maximiza o valor que o colaborador percebe que lhe é atribuído pela organização pelo seu esforço mental e físico, que ele entrega durante a realização das actividades.

**Gráfico 7: Nível de Alinhamento das capacitações com a missão, visão e objectivos do INE**



**Fonte:** Dados da Pesquisa

A missão do INE é ajudar no desenvolvimento institucional, pessoal e profissional dos seus colaboradores, sendo que tais acções provam que os funcionários difundem quando se refere que o INE está empenhado em difundir os seus valores e missão usando os programas de capacitação como sendo uma das formas através dos quais procuram passar visão, missão e objectivos da organização.

Mais que a metade dos funcionários que participaram do estudo, 64,1% (42) e 18,8% (11) são de opinião da existência do alinhamento das capacitações com a missão, visão e objectivos do INE.

Para este caso temos como fundamento:

- ✓ As matérias ministradas nas capacitações reforçam a capacidade de resposta institucional do INE;
- ✓ Reflectem o plano estratégico 2020/2024;
- ✓ As capacitações são planificadas em consonância com o plano de actividades anual;

- ✓ Visam colmatar as lacunas dos colaboradores na viabilização da missão e objectivos do INE;
- ✓ As capacitações são planificadas de acordo com as necessidades das áreas de actuação do INE.

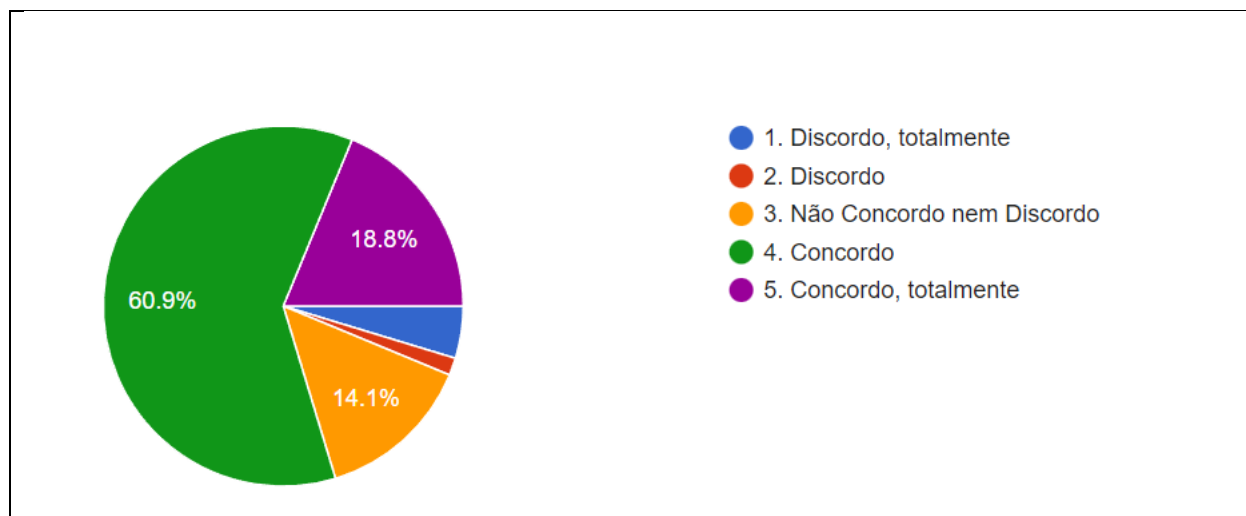
E o outro grupo de funcionários na proporção de 6,2% (4) e 1,5% (1), discordam a existência de alinhamento, e 9,4% (6) não concorda e nem discorda.

A formação e capacitação profissional são indispensáveis para o desenvolvimento organizacional, para fazer face as mudanças constantes e aos desafios da materialização eficaz da missão institucional, Caravantes (2013).

Para a leccionação das capacitações programadas, o INE recorre a instituições credíveis, e as capacitações estão alinhadas com a missão, visão estratégica e objectivos do INE em 82,9%, devendo se desenvolver um esforço adicional de aprimoramento para abarcar os 17,1% remanescentes considerados de alinhamento razoável.

Estas capacitações devem incidir sobre o que Chiavenato (1999) designa de elementos formadores que se apresentam em forma de regras e regulamentos, ambiente organizacional, linguagem doméstica, símbolos, mito organizacionais, entre outros. Importa destacar no contexto da TDO, a ênfase do DO está na mudança da cultura organizacional ou da organização.

**Gráfico 8: Nível de Solidez da cultura organizacional do INE**



**Fonte:** Dados da Pesquisa

Analisado o gráfico, observa-se que a maioria dos participantes na pesquisa 60,9 % (39) e 18,8% (11) concordam com a existência de uma cultura organizacional sólida no INE, 14,1% (10) não concordam nem discordam, 4,6% (3) discordam totalmente e 1,6% (1) discordam.

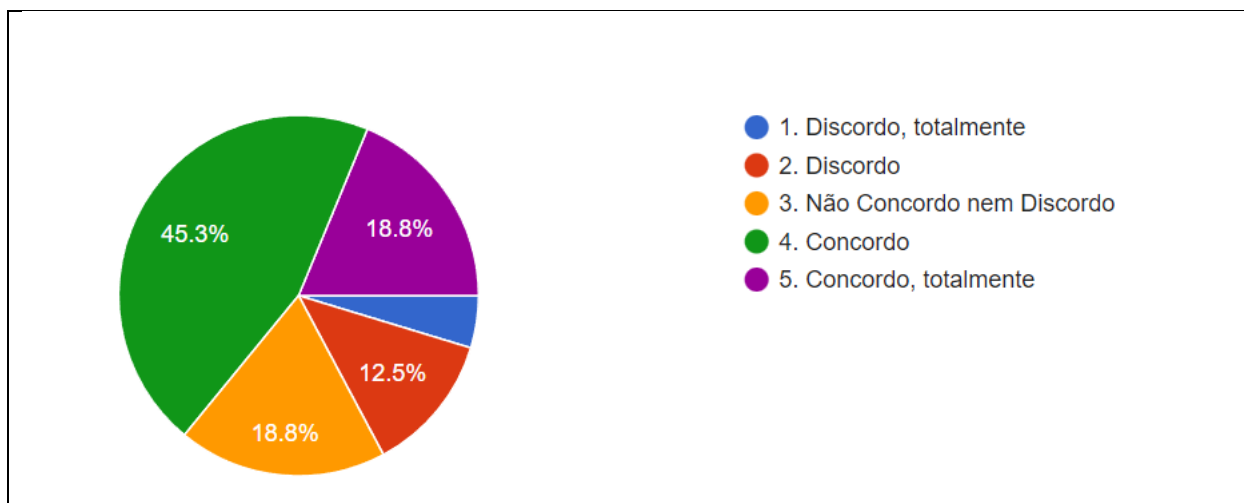
Com estes resultados pode-se dizer que a cultura organizacional patente no Instituto Nacional de Estatística, vai de acordo com o desejado. Mais para que esta seja abrangente e firme, temos que trabalhar com os restantes (14,1% (10) que não concorda nem discorda, com existência de uma cultura sólida 4,6% (3) discordam totalmente e 1,6% (1) discordam), no incremento de realização de capacitações inerentes a socialização e que contribuam para atenuar a conflitualidade interpessoal e intersectorial, por forma a operar uma mudança planeada que consolide a cultura organizacional do INE, para o alcance do almejado Desenvolvimento Organizacional.

Estes argumentos vão de acordo com os pressupostos trazidos por Moreira (2012), segundo os quais, a cultura de uma organização pode ser entendida como um conjunto de valores, de normas e princípios, já sedimentados na vida organizacional, que interage com a estrutura e os comportamentos, criando uma maneira peculiar e duradoura de como se procede na organização, baseando-se em certos fundamentos e almejando a consecução de objectivos previamente traçados. Sublinha ainda que, a Cultura Organizacional corresponde ao conjunto de valores, crenças e padrões de comportamento, que formam o núcleo de identidade de uma determinada organização.

Na mesma senda, Silva, Zanelli (2004) sublinham que a Cultura de uma Organização pode ser considerada ou entendida não como uma rede de comportamentos concretos e complexos, mas como um conjunto de mecanismos que incluem controlos, planos, receitas, regras e instruções que governam o comportamento.

Com base nos elementos integrantes da cultura organizacional, pode se compreender que esta desempenha um papel imprescindível integração, bem como um factor de diferenciação externa, É através da Cultura Organizacional que a direcção do INE e os colaboradores podem se unir para prosseguir com sucesso a sua missão institucional. Por isso, entende-se que o DO do INE passa pelo desenvolvimento de competências capazes de configurar uma cultura organizacional coesa, onde a aquisição dessas competências depende de uma boa planificação, execução e monitoria do impacto das capacitações.

**Gráfico 9: Nível de proporcionalidade entre o tempo da capacitação, competências que se pretendem atingir e os conteúdos programados**



**Fonte:** Dados da Pesquisa

Relativamente ao tempo programado para uma determinada capacitação, competências que se pretendem atingir e os conteúdos programáticos, destacaram-se as seguintes pontuações:

45,3% (29) dos inquiridos concordam com a afirmação. Em seguida, 18,8% (11) concordam totalmente, 12,5% (10) discordam, 18,8% (11) não concordam e nem discordam e 4,6% (3) discordam na totalidade.

Em relação ao grupo que acha o tempo insuficiente para a leccionação dos conteúdos programados temos como fundamento:

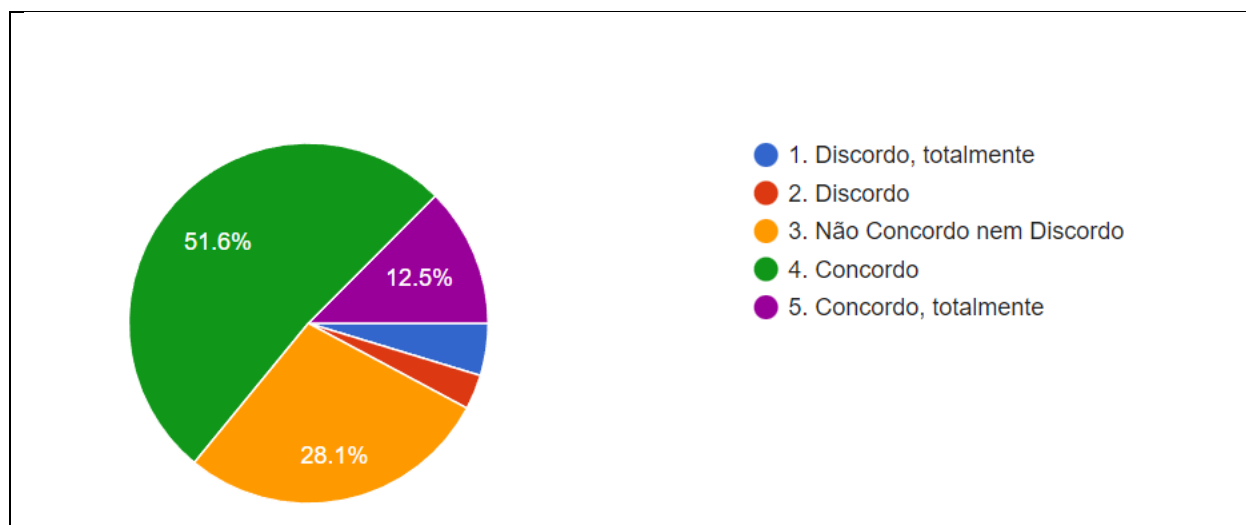
- ✓ Em algumas formações tem-se verificado muita matéria por ministrar por pouco tempo;
- ✓ Certas capacitações são ministradas num ritmo inadequado devido a proporcionalidade entre o tempo previsto e os respectivos conteúdos.

Este cenário, reflecte uma disfunção na planificação. Sendo assim, importa recordar, inspirado em Bento (1996), que a planificação didáctica é uma tarefa que inclui tanto a previsão das actividades em termos da sua organização e coordenação, face aos objectivos propostos, tendo em conta a duração de uma capacitação depende do volume e da dificuldade das tarefas de ensino e aprendizagem, dos princípios psicopedagógicos/andragógicos e didáctico metodológico, inerente a organização e estruturação do processo pedagógico e do estado de desenvolvimento da personalidade dos formandos.

Por isso, deve ser acautelado o desenvolvimento de competências técnicas e profissionais dos colaboradores, e os conteúdos no seio dos planificadores. Assim, os mesmos devem ter a oportunidade de participar em cursos relativos à gestão de capacitações.

Caetano (2007) refere que é fundamental garantir o ajustamento dos conteúdos da formação às exigências do trabalho dos formandos, que os modelos teóricos permitem assegurar que os formandos aprendem realmente o que se pretende que aprendam, e que prepare os formandos para a transferência de aprendizagem.

**Gráfico 10: A maneira viável de mudar uma organização é mudar sua cultura, ou seja, os sistemas dentro dos quais as pessoas vivem e trabalham.**



**Fonte:** Dados da Pesquisa

No que refere-se ao contexto em análise, 51,6% (33) dos 64 inquiridos concordam com a afirmação acima, 28,1% (17) não concordam nem discordam, 12,5% (10) concordam totalmente, 5,9% (3) discordam totalmente e 1,9% (1) discordam. Ora, com este resultado podemos afirmar que existe a necessidade de uniformizar a cultura organizacional por forma a criar uma comunhão efectiva de valores aceites na organização, no sentido de reinar um espírito de equipe entre os colaboradores provocando o engajamento de todos para o alcance dos objectivos da organização, norteados pela missão e visão estratégica da instituição

Para sustentar esta análise Caravantes (2013), diz que a formação integrada no projecto de desenvolvimento institucional, enquanto dispositivo de mudança, é um investimento de rentabilidade controlável, uma contribuição para a produtividade e DO, pois, a instituição precisará de funcionários que saibam lidar com níveis elevados de complexidade. Aliás, algumas modificações tratadas pelo DO visam mudanças em diferentes dimensões tais como o conhecimento, valores, atitudes e comportamento das pessoas e grupos que fazem parte da organização.

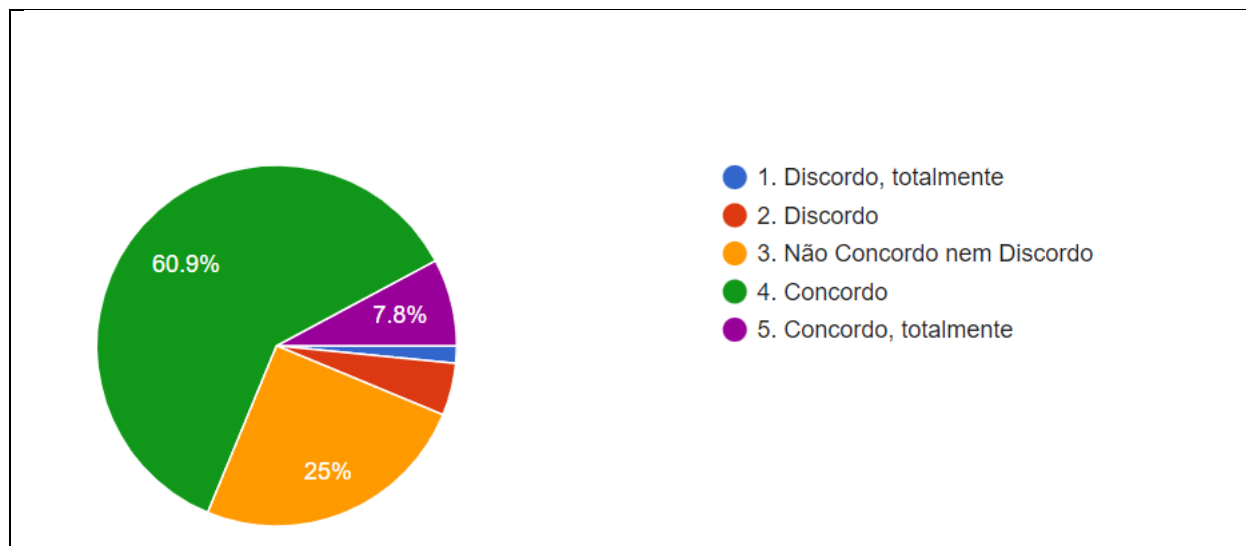
Na mesma senda, Lima (2003) afirma que Mudança Organizacional é qualquer alteração, planeada ou não, nos componentes organizacionais (pessoas, trabalho, estrutura formal, cultural) ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter consequências relevantes para a eficácia, eficiência e/ou sustentabilidade organizacional.

Por sua vez, Reis (2004) considera que mudança é aquela que possibilita alterações drásticas, simultaneamente, na estratégia, cultura, estrutura, sistema de controle e nas relações internas de poder da organização.

Desse modo, a aquisição de novos valores e crenças, a demanda do ambiente organizacional e a modificação das relações sociais na organização representam a essência da mudança organizacional. Por sua vez, a componente de capacitação profissional como um processo formativo, é o meio para atingir essa mudança. É ainda, o instrumento que facilita a mudança, através do desenvolvimento de novas competências.

O comportamento dos colaboradores, seus horários, suas atitudes, a forma como realizam as actividades quotidianas, é condicionada pela cultura predominante na organização. Neste contexto, a cultura organizacional assume um papel fundamental para que cada organização, no caso do INE, crie uma identidade própria, peculiar, distinta das demais, fazendo com que este seja seu maior diferencial competitivo. Como tal, toda organização deve construir e consolidar uma cultura na qual se baseia e inspira para o seu melhor desempenho, o que em última instância concorre para o Desenvolvimento Organizacional.

**Gráfico 11: Mecanismos para a capitalização do Capital Humano no Desenvolvimento Organizacional do INE**



**Fonte:** Dados da Pesquisa

No que diz respeito aos mecanismos para a capitalização do Capital Humano no Desenvolvimento Organizacional do INE 60,9% (39) dos inquiridos concordam que o INE tem criado os mecanismos aqui referidos, 7,8% (6) concordam totalmente, 25 (15) não concordam e nem discordam, 4,4% (3) discordam e 1,9% (1) discordam totalmente.

Quanto aos resultados obtidos ficou patente que a maioria dos funcionários do INE 68,9%, junção de 60,9% de concordância e 7,8% total concordância, de acordo com as necessidades, foram em algum momento capacitados. Aliás, segundo Dutra (2009), o desenvolvimento de uma organização está directamente relacionada à sua capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvido por pessoas.

Em relação a este aspecto, é de sublinhar que o INE tem criado mecanismos para a capitalização do Capital Humano, através de acções de capacitação/treinamento permanentes a vários os níveis, cujo as mesmas contribuem para a melhoria gradual do clima organizacional, o incremento de uma comunicação saudável entre os colaboradores, a melhoria do desempenho das equipas de trabalho (aprimoramento do trabalho em equipa), o estabelecimento de um sentimento de auto-realização e valorização dos colaboradores, sentimento de pertença e que

induz a motivação e engajamento no trabalho, redução de conflitos interpessoais e intersectoriais, e aumento da competência técnica e profissional.

Por isso, Oliveira (2010) afirma que a capacitação profissional deve realizar a orientação e a educação focada ao estímulo e ao desenvolvimento de suas habilidades comportamentais e competências técnicas. Assim, para um profissional alcançar um bom nível de desempenho, é necessário investir na sua aprendizagem, uma vez que somente por meio de conhecimentos adquiridos durante a sua formação profissional inicial e a partir de processos de educação continuada e do desenvolvimento da prática, este indivíduo poderá tornar-se um profissional altamente qualificado, potencializando suas competências e habilidades, modificando assim, muitas vezes, suas atitudes, capaz de transformar ferramentas operacionais em ferramentas funcionais, com o poder de alcançar a qualidade tão desejada.

Sem dúvida a formação é essencial dentro da organização, pois quanto mais formação os colaboradores tiverem melhor será seu desempenho e por sua vez a organização também se desenvolverá melhor por ter Recursos Humanos mais preparados e mais rentáveis, (Machado, 2010).

## CAPITULO VI

### 6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo são apresentadas as conclusões e recomendações que a seguir se desenvolve.

#### 6.1. Conclusões

O Desenvolvimento de uma organização passa necessariamente em ter Recursos Humanos qualificados e treinados para que se possa atingir os objectivos traçados.

Tendo em conta os resultados apurados e respectiva discussão, o estudo sobre Análise da influência da Capacitação Profissional do Capital Humano no Desenvolvimento Organizacional do Instituto Nacional de Estatística no período compreendido entre 2019 à 2022, norteado pelo intuito de aferir em que medida as acções de capacitação profissional do Capital Humano do INE influenciam para o Desenvolvimento Organizacional da Instituição, permitiu chegar as seguintes conclusões:

As formas de capacitação do Capital Humano do INE foram identificadas a medida em que o ciclo de gestão das capacitações tem sido observado de forma efectiva no que tange ao levantamento das necessidades de formação, programação, execução, e avaliação dos resultados. Entende - se que a missão do INE é ajudar no desenvolvimento institucional, pessoal e profissional dos seus colaboradores, sendo que tais acções provam que os funcionários difundem quando se refere que o INE está empenhado em difundir os seus valores e missão usando os programas de capacitação como sendo uma das formas através dos quais procuram passar visão, missão e objectivos da organização.

No concernente à abrangência, todos os funcionários do INE de acordo com as necessidades formativas, tem sido regularmente capacitados. Ademais, para a leccionação das capacitações programadas, o INE recorre a Instituições credíveis com experiência no mercado, e as capacitações estão alinhadas com a missão, visão estratégica e objectivos institucionais, em 82,9% (junção de 64,1% de concordância e 18,8% de total concordância), devendo-se desenvolver um esforço adicional para abarcar os 17,1% (junção de 6,2%, 1,5% e 9,4%) remanescentes.

Em relação ao modo como os colaboradores percebem o processo adoptado pelo INE para o DO dos RH, ficou patente que o mesmo induz efectivamente ao bom desempenho profissional dos

funcionários do INE, à redução de conflitos interpessoais e intersectoriais, aumenta a competência técnica e profissional e melhora o clima organizacional

No que diz respeito aos mecanismos para a capitalização da capacitação do Capital Humano em prol do Desenvolvimento Organizacional, ficou evidente que a instituição tem-se empenhado em desenhar acções de capacitação como forma de desenvolvimento de Recursos Humanos, cujas mesmas estão focadas às necessidades de trabalho do funcionário, como também às necessidades estratégicas da instituição. As capacitações ministradas têm contribuído para atenuar a conflitualidade interpessoal e intersectorial, a competência técnica e profissional aumentou e melhora o clima organizacional, tendo-se considerado que as capacitações contribuíram para o aumento do domínio da área de actuação de cada trabalhador, induzindo à eficiência e eficácia dos processos de trabalho.

Assim, para um colaborador alcançar um nível de desempenho desejado, é necessário investir na sua aprendizagem, uma vez que somente por meio de conhecimentos adquiridos durante a formação/capacitação profissional, e a partir de processos de educação continuada, o colaborador poderá tornar-se num profissional qualificado, potencializando suas competências e habilidades, modificando assim suas atitudes. A formação e capacitação profissional/treinamento são indispensáveis para o desenvolvimento organizacional, para fazer face às mudanças constantes e aos desafios da materialização eficaz da missão institucional, portanto do INE.

Nos termos descritos, entendemos que os objectivos específicos indicados para o estudo foram respondidos, bem como a questão de pesquisa apresentada na sequência de problemática.

## **6.2. Recomendações**

Na perspectiva de capitalizar de forma efectiva as capacitações visando o Desenvolvimento Organizacional do INE, recomenda-se o seguinte:

- Aprimorar as competências e intensificar os conteúdos de gestão de capacitações dos planificadores do INE;
- Aprimorar o levantamento das necessidades de capacitação nos diversos sectores por forma a adequar as mesmas às reais lacunas dos colaboradores;

- Aliar o levantamento das necessidades de capacitação às recomendações constantes na avaliação de desempenho;
- Incrementar a realização de capacitações relativas às matérias inerentes a socialização organizacional por forma a operar uma mudança planeada que consolide a cultura organizacional do INE;
- Melhorar o alinhamento das capacitações com a missão, visão estratégica e objectivos do INE;
- Melhorar a Planificação das Capacitações no que tange a proporção tempo de leccionação e quantidade de conteúdos;  
Observar com rigor todas as etapas da gestão racional de capacitações;
- Pautar pela continuidade das acções de reconhecimento e premiação dos funcionários que, durante suas actividades, se destacaram;
- Reforçar a programação de capacitações relacionadas com a socialização organizacional por forma a uniformizar a percepção da cultura do INE e melhorar o clima organizacional;
- Realizar monitoria pós-formação integrada entre INE e as instituições de formação;
- Reforçar competências e intensificação de cursos no seio dos planificadores do INE.
- Integração e Avaliação dos formadores após a capacitação;

### **6.3. Estudos Futuros**

Entende-se que a partir da presente pesquisa poderão ser desenvolvidos outros estudos que desenvolvam a temática, permitindo dotar o INE e outras Instituições, sobretudo da Função Pública, de instrumentos capazes de promover elevado nível ou índice de satisfação laboral.

Concomitantemente espera-se que tais estudos promovam acções concentradas de formação e capacitação profissional.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### 7.1. Bibliografia

- Antunes, C. (2001). *Como desenvolver competências em sala de aula*. Petrópolis: Editora: Vozes.
- Bento, O. (1996). *Planeamento e avaliação em educação física*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Bica, J. M. J. (2000). *Clima Escolar, Participación, Motivación y Profesorado. Trabajo de Investigación: Análisis de esta Problemática en la Enseñanza Secundaria en Portugal*. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- Borges-Andrade, J.E. *Desenvolvimento de medidas de Avaliação de Treinamento*. Enapad, 23. Florianópolis: 2000. Rio de Janeiro
- Bruno-Faria, M. F. F. (2003). *Análise da relação entre os conceitos de criatividade, inovação e mudança organizacional*. Mimeo.
- Bruschi, C. G. et al. (2001). From Initial Idea to Unique Advantage: the entrepreneurial challenge of constructing a resource base. The academy of management executive.
- Camara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2010) *Novo Humanator- Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Dom Quixote, [3ª Ed].
- Chiavenato, Idalberto. (2010). *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. [3ª Ed.] Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, Idalberto. (2009). *Recursos Humanos: O capital humano das organizações* [9ª ed.], São Paulo: Editora Atlas.
- Chiavenato, Idalberto. (2008). *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa*. [7ª ed.]. São Paulo: Atlas.-
- Chiavenato, Idalberto. *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. [ 8ª. ed.]. São Paulo: Atlas, 2004.  
\_\_\_\_\_, I. (1999). *Administração nos novos tempos*. [2ª ed.]. Rio de Janeiro: Campos.
- Caravantes, G.R. (2003). *Teoria Geral da Administração: pensando e fazendo*. [4ª ed.]. Porto Alegre.
- Cattani, A. D. (1997). *Trabalho e tecnologia: dicionário crítico*. Petrópolis: Vozes.
- Ceitil, M. (2002). *O papel da formação no desenvolvimento de novas competências*. in

- Decreto nº 9/96, de 28 de Agosto, Decreto Presidencial que cria o Instituto Nacional de Estatística.
- Delors, J. (1998). *Educação: um tesouro a descobrir*. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: MEC: UNESCO.
- Dessler, G. (2003). *Administração de recursos humanos: treinamento, desenvolvimento e remuneração*. [2ª. ed.]. São Paulo: Prentice Hall.
- Dutra, J. S. (2009). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A.C. (2007). *Métodos e técnicas de pesquisa Social*. São Paulo. Editora, Ática.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6ª Edição. São Paulo: Atlas.
- Lacombe, F. J. M. (2005). *Recursos Humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.
- Lei nº 7/96, de 5 de Julho, *Legislação sobre a produção e difusão de Informação estatística oficial de interesse geral*.
- Lima, S. M. V. e Bressan, C. L. (2003). *Mudança organizacional: uma introdução*. In S. M. V. Lima (Ed.), *Mudança organizacional – teoria e gestão*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Lima,S.M.B (2002) *Um estudo sobre o clima e Cultura Organizacional na concepção de Diferentes Autores*. Porto Alegre:Artmed.
- Longo, F. (2007) *Mérito e flexibilidade: a gestão das pessoas no setor público*. São Paulo: FUNDAP.
- Luchesi, E.S.F. (2012). *Gestão de conhecimento em organizações*. São Paulo: CET- Companhia de Engenharia de Tráfego.
- Luz, R.S. (2003) *Gestão do Clima Organizacional: Proposta de Critérios para Metodologia de Diagnostico Mensuração e Melhoria*. Estudo de caso em Organizações Nacionais.
- LUZ, Ricardo. *Gestão do Clima Organizacional*. [1ª. Ed]. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- Machado, S.I. de M.A. (2010). *A formação profissional no contexto empresarial: proposta de um sistema E-Learning*. Lisboa: ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.
- Magalhães, E. M.Oliveira, A. R., Cunha, N. R. S., Carvalho, A. A. T. F., Campos, D.C. S. (2009). *A política de treinamento dos servidores técnicos administrativos da Universidade*

*Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição.* Rio de Janeiro: RAP.

- Marconi, M. A; Lakatos, E. M. (1996). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados.* [3ª ed.]. São Paulo: Atlas.
- Marras, J. P. (2011). *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.* [14ª ed.]. São Paulo: Editora Saraiva.
- Marras, J.P. (2000). *Administração de Recursos Humanos.* [3ª ed.]. São Paulo: Futura.
- Mayo, A. (2003). *O valor humano de empresa.* São Paulo: Prentice Hall.
- Moraes, A. M.P. (2004). *Introdução à Administração.* São Paulo: Prentice Hall.
- Morales, M. (2003). *Programa profissão: princípios da Administração de Recursos Humanos.* São Paulo: Texto novo.
- Moreira, E.G. (2012). *Clima organizacional.* Curitiba: IESDE-Brasil.
- Motta, P. R. (1997). *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar.* Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Neves, J. (2003). *Formação profissional: novas formas de actividade e implicações na concepção de modelos de intervenção formativa.* Lisboa: Recursos Humanos Magazine.
- Nóvoa, A. (1999) *As organizações escolares em análise.* 3ª Ed., Lisboa: Publicações Europa-América.
- Oliveira, D. de P. R. de. (2010) *Sistemas, Organizações e Métodos: Uma abordagem gerencial.*[19ª ed.]. São Paulo: Atlas.
- PIRES, José Calisto de Souza; MACÊDO, *Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil.* Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 2006.
- Prodanov, C. C. e Freitas, E. C. de (2013) *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Académico,* 2ª Ed., Novo Hamburgo –RS: Associação Pró-Ensino Superior em Novo Hamburgo.
- Porras, J. I. e Robertson, J. (1992). *Organizational development: theory, practice and research.* In: Dunnette, M. D.; Hough, L. M. (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (p.719-822). Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.

- Robbins, S. P. (1999). *Mudança Organizacional e Administração do Estresse*. Rio de Janeiro: LTC.
- Robbins, Stephen P. (2010). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- Robbins, S.P. (2004). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- Roth, C.M. (2011). *Gestão de Recursos*. Santa Maria: UFICS.
- Schermerhorn Jr., J. R. (2007). *Administração*. [8ª ed.]. Rio de Janeiro: LTC.
- Silva, N.O. da (2013). *A aprendizagem organizacional: um estudo do grau de aderência de suas práticas nas micro e pequenas empresas*. São Paulo: Faculdade de Campo Limpo-Paulista.
- Silva, J. R. G. da. (2001). *Comunicação e mudança em organizações brasileiras: desvendando um quadro de referência sob a óptica do sujeito e da reconstrução de identidades*. Rio de Janeiro: Tese (Doutorado em Administração) – Instituto de Administração e Gerência.
- Sobral, F. e Peci, A. (2008). *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Person/ABDR.
- TAMAYO, Álvaro. *Perfil Cultural das Organizações*. Porto Alegre: Artmed, 2004
- Teixeira, A. (2003) - *Capital Humano para o Estudo do Crescimento Economico Português*
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*, 2ª Edição. Madrid: Mc Graw Hill.
- Thomas, H & Anderson, N (1998). *Changes in newcomers psychological contracts during organizational socialization: a study of recruits entering the British Army*. London: Journal of Organizational Behavior.
- Universidade Federal da Bahia. (2016). *Plano anual de captação*. Salvador: UFB.
- Vala (2002) (orgs.). *Gestão de recursos humanos: Contextos, processos e técnicas*. Lisboa: Editora RH.49
- Vieira, Marcelo M. F. E Zouain, D. (2006). *Pesquisa qualitativa em administração*. [2ª ed.]. Rio de Janeiro, Editora FGV.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e Metodos*. Porto Alegre
- Schadeck, M. e Rodrigues, L.A. (2016). *Uma reflexão crítica sobre o desenvolvimento organizacional pela dimensão da cultura*. Revista electrónica de Administração. Disponível em:

- <https://www.google.co.mz/search?source=hp&ei=ciN8X8KtL6O3gwf3oGYDw&q=Uma+reflex%C3%A3o+critica+sobre+o+desenvolvimento+organizacional+pela+dimens%C3%A3o+da+c> Consultado aos 30 de Setembro de 2020.
- ZANELLI, José Carlos. *Cultura Organizacional*. Porto Alegre: Artmed, 2004. de 5 de Julho

## 8. ANEXOS

### 8.1. ANEXO A – Questionário aplicado aos Funcionários do INE

O presente questionário é parte integrante da Dissertação para obtenção de Grau Académico de Mestre em Gestão Estratégica de Recursos Humanos na Universidade Politécnica. A sua participação é de extrema importância para os fins pretendidos com a pesquisa. Garantimos o anonimato e a confidencialidade dos dados recolhidos.

Por favor, assinale com um “X” no campo correspondente à sua opção:

#### PARTE I - DADOS BÁSICOS

Género			
1.1		1.2	
Masculino		Feminino	

Nível Etário					
2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6
18-20 Anos	21-30 Anos	31-40 Anos	41-50 Anos	51-60 Anos	> 60 Anos

2. Tempo de serviço na empresa.				
3.1	3.2	3.3	3.4	3.5
<1 Ano	1-3 Anos	3-5 Anos	5-10 Anos	> 10 Anos

3. Nível de Formação		
4.1	Doutorado	
4.2	Mestrado	
4.3	Licenciado	
4.4	Médio	
4.5	Básico	

Nível Hierárquico		
5.1	Administração	
5.2	Direcção	
5.3	Chefe Repartição/Departamento	
5.4	Técnico	

## PARTE. II – ASPECTOS DA DINÂMICA ORGANIZACIONAL

Ao lado de cada afirmativa, Marque um X, o número que melhor descreve o que você pensa do seu local de trabalho em relação ao assunto, utilizando conforme a escala abaixo.

1	2	3	4	5
<b>Discordo, totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Não Concordo nem Discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo, totalmente</b>

Para análise dos aspectos inerentes à Dinâmica Organizacional do INE, no que tange ao Desenvolvimento Organizacional, foram definidas e inseridas as Dimensões: (i) Cultura Organizacional; (ii) Clima Organizacional; (iii) Mudança Organizacional; (iv) Capital Humano.

Através das referidas dimensões foram definidas as assertivas abaixo, que buscam respostas aos objetivos do estudo.

	<b>Avaliação da observância do ciclo de Gestão das capacitações no INE,</b>	1	2	3	4	5
6.1	As acções de capacitação dos funcionários do INE observam as etapas de Diagnóstico das necessidades, Programação, Execução, Integração e Avaliação dos resultados					
6.2	A missão e os valores do INE são difundidos, permanentemente, por actos e acções					
6.3	Os funcionários são abrangidos pelo processo de treinamento e capacitação.					
6.4	Existem programas de premiação e reconhecimento por resultados e também por contribuições extraordinárias					
6.5	As capacitações ministradas estão alinhadas com a missão, visão e Objectivos do INE					
6.6	Os funcionários do INE partilham os mesmos valores na forma de ser, de estar e de agir no processo do trabalho.					
6.7	Como resultado da capacitação registou-se melhoria no ambiente de trabalho					
6.8.	A capacitação e treinamento não promoveram melhoria no ambiente de trabalho, tendo degradado					
6.9	O INE tem um plano de formação de RHs desenhado para atualizar os conhecimentos dos colaboradores numa determinada área profissional, no sentido de cumprir eficazmente com as metas pretendidas					

<b>7.0</b>	<b>Avaliação da Observância do Ciclo de Gestão das Capacitações Recursos Humanos no INE</b>	1	2	3	4	5
7.1	As ações de treinamento/capacitação realizadas aumentam o nível de desempenho dos funcionários.					
7.2	No INE tem observado rigorosamente as etapas do Ciclo das Capacitações concernente ao diagnóstico, programação, execução, integração e avaliação dos resultados,					
7.3	As instituições contratadas para ministrar as capacitações tem um certo grau de idoneidade					
7.6	As ações de capacitação e treinamento dos funcionários são praticadas/ministradas por pessoas / instituições com comprovada experiência e competência.					
7.7	No INE há um elevado investimento e incentivo no treinamento e desenvolvimento profissional. E pessoal dos colaboradores					
7.8	O Tempo reservado para a capacitação/formação tem sido suficiente/proporcional às competências que se pretendem atingir.					
7.9.	As capacitações ministradas tem contribuído para desenvolvimento dos colaboradores					

<b>8</b>	<b>Mecanismos para a capitalização do Capital Humano no desenvolvimento Organizacional</b>	1	2	3	4	5
8.1	O INE tem definido mecanismos que contribuem para a progressão nas carreiras.					
8.2	O INE tem mecanismos que permitem conferir as necessidades de formação e os funcionários conhecem os mesmos..					
8.3	Após as formações é feita a monitoria e avaliação aos colaboradores					
8.4	O treinamento esta associado as necessidades da área imediata de trabalho do funcionário e/ou as necessidades estratégicas da empresa					
8.5	Os funcionários conhecem os mecanismos adoptados para a sua participação nas formações					
8.7	Observar com rigor todas as etapas da gestão racional de capacitações					
8.8	Nos últimos anos o INE tem desenhado ações de capacitação/treinamento como forma de desenvolvimento de RHs.					
8.9	Após a formação os colaboradores são reintegrados nos seus postos de trabalho					

9.0	<b>Cultura Organizacional / Nivel de Solidez</b>	1	2	3	4	5
9.1	As mudanças organizacionais no INE promovem eficiência, eficácia e sustentabilidade.					
9.2	No INE as mudanças são planeadas, promovendo melhor desempenho organizacional					
9.3	O INE promove mudanças para aquisição de valores e crenças institucional					
9.4	A Capacitação profissional no INE é um meio para atingir a mudança organizacional					
9.7	A Formação dos Recursos Humanos do INE é um dos instrumentos que podem ser usados no processo de uma mudança organizacional					
9.8	A mudança organizacional no INE acontece quando a instituição precisa modificar a sua estrutura para responder a uma situação interna ou externa.					
9.9	A maneira viável de mudar uma organização, é mudar sua cultura ou seja os sistemas dentro dos quais as pessoas vivem e trabalham.					

10	<b>Programas de premiação e reconhecimento por resultados e também por contribuições extraordinárias.</b>	1	2	3	4	5
10.1	O INE reconhece os trabalhadores quando apresentam boa performance					
10.3	Os funcionários reconhecem a existência dos referidos prémios					
10.4	Existem programas de premiação e reconhecimento por resultados e também por contribuições extraordinárias					
10.5	Os funcionários do INE partilham os mesmos valores na forma de ser, de estar e de agir no processo do trabalho.					
10.6	Os funcionários do INE partilham os mesmos valores na forma de ser, de estar e de agir no processo do trabalho.					
10.7	Como resultado da capacitação registou-se melhoria no ambiente de trabalho					

