



POLÍTICAS DE TREINAMENTO: SUA INCIDÊNCIA NAS COMPETÊNCIAS DOS EMPREGADOS DA BANCA COMERCIAL ANGOLANA

TRAINING POLICIES: THEIR IMPACT ON THE COMPETENCIES OF EMPLOYEES IN THE ANGOLAN COMMERCIAL BANKING SECTOR

POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN: SU INCIDENCIA EN LAS COMPETENCIAS DE LOS EMPLEADOS DE LA BANCA COMERCIAL ANGOLANA

Edmundo Mocono Nguala Nduli¹, João Pitra dos Santos Napoleão²

e696819

<https://doi.org/10.47820/recima21.v6i9.6819>

PUBLICADO: 9/2025

RESUMO

A abordagem do artigo versa sobre políticas de treinamento – sua influência nas competências dos empregados da banca comercial angolana, com enfoque aos bancos BAI, Millennium Atlântico e Caixa Geral Angola, cujas dependências àquelas sedeadas em Cabinda. A pesquisa principiou-se da seguinte questão científica: que incidências têm as políticas de treinamento adoptadas pela banca comercial em Angola nas competências dos seus empregados? Partindo deste quesito, pressupôs-se que a adopção de políticas de treinamento contínuas, estruturadas e focadas em competências comportamentais, para além de contribuírem para o aumento das competências técnicas dos empregados, impactam também, positivamente no atendimento ao cliente. O objectivo geral consistiu em analisar essa relação, complementada por objectivos específicos, voltados à revisão teórica, à descrição metodológica e à análise empírica. A investigação utilizou métodos de abordagem quantitativa e qualitativa, com base em pesquisa explicativa e descritiva, aplicando inquéritos por questionário a uma amostra de colaboradores bancários. Os resultados demonstram uma correlação positiva entre as políticas de treinamento e o desenvolvimento das competências técnicas. Contudo, a hipótese referente ao impacto nas competências comportamentais foi apenas parcialmente confirmada, evidenciando a importância de factores complementares como cultura organizacional e avaliação contínua. Conclui-se que, embora existam avanços, as políticas de treinamento nas instituições analisadas, carecem de maior sistematização e alinhamento estratégico. A pesquisa contribui para a literatura sobre capital humano e formação bancária em Angola, reforçando a necessidade de programas de capacitação eficazes como pilar da competitividade institucional.

PALAVRAS-CHAVE: Políticas de Treinamento. Competências. Banca Comercial. Angola. Formação Profissional.

ABSTRACT

This article addresses training policies and their influence on the competencies of employees in the Angolan commercial banking sector, focusing on BAI, Millennium Atlântico, and Caixa Geral Angola banks, particularly their branches in Cabinda. The research starts from the scientific question: What impact do the training policies adopted by commercial banks in Angola have on the competencies of their employees? It is assumed that the adoption of continuous, structured, and behaviorally focused training policies contributes not only to enhancing employees' technical skills but also positively impacts customer service. The general objective was to analyze this relationship, complemented by specific objectives related to the theoretical review, methodological description, and empirical analysis. The study used quantitative and qualitative methods, with an explanatory and descriptive approach, applying questionnaires to a sample of bank employees.

¹ Mestrando em Gestão de Empresas, pela Faculdade de Economia da Universidade 11 de Novembro.

² Professor Auxiliar da Faculdade de Economia da Universidade 11 de Novembro.



REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

POLÍTICAS DE TREINAMENTO: SUA INCIDÊNCIA NAS COMPETÊNCIAS DOS EMPREGADOS DA BANCA COMERCIAL ANGOLANA
Edmundo Mocono Nguala Nduli, João Pitra dos Santos Napoleão

Results show a positive correlation between training policies and the development of technical competencies. However, the hypothesis regarding the impact on behavioral competencies was only partially confirmed, highlighting the importance of complementary factors such as organizational culture and continuous evaluation. In conclusion, although progress exists, the training policies in the analyzed institutions lack greater systematization and strategic alignment. This research contributes to the literature on human capital and banking training in Angola, emphasizing the need for effective training programs as a cornerstone of institutional competitiveness.

KEYWORDS: *Training policies. Competencies. Commercial banking. Angola. Professional training.*

RESUMEN

El enfoque del artículo trata sobre las políticas de formación y su influencia en las competencias de los empleados de la banca comercial angoleña, con énfasis en los bancos BAI, Millennium Atlántico y Caixa Geral Angola, cuyas sucursales están ubicadas en Cabinda. La investigación se inició a partir de la siguiente cuestión científica: ¿qué incidencias tienen las políticas de formación adoptadas por la banca comercial en Angola en las competencias de sus empleados? A partir de esta pregunta, se supuso que la adopción de políticas de formación continuas, estructuradas y centradas en competencias conductuales, además de contribuir al aumento de las competencias técnicas de los empleados, también impacta positivamente en la atención al cliente. El objetivo general consistió en analizar esta relación, complementada por objetivos específicos orientados a la revisión teórica, la descripción metodológica y el análisis empírico. La investigación utilizó métodos de enfoque cuantitativo y cualitativo, con base en investigación explicativa y descriptiva, aplicando encuestas mediante cuestionario a una muestra de colaboradores bancarios. Los resultados demuestran una correlación positiva entre las políticas de formación y el desarrollo de las competencias técnicas. Sin embargo, la hipótesis relativa al impacto en las competencias conductuales fue solo parcialmente confirmada, evidenciando la importancia de factores complementarios como la cultura organizacional y la evaluación continua. Se concluye que, aunque existen avances, las políticas de formación en las instituciones analizadas carecen de mayor sistematización y alineación estratégica. La investigación contribuye a la literatura sobre capital humano y formación bancaria en Angola, reforzando la necesidad de programas de capacitación eficaces como pilar de la competitividad institucional.

PALABRAS CLAVE: *Políticas de Formación. Competencias. Banca Comercial. Angola. Formación Profesional.*

1. INTRODUÇÃO

O êxito empresarial depende de profissionais talentosos, inteligentes, ágeis, empreendedores e com disposição para assumir riscos. São essas pessoas que impulsionam os negócios, desenvolvem produtos e oferecem serviços de excelência. Para alcançar tais resultados, é indispensável investir em treinamento contínuo e na capacitação dos colaboradores (Chiavenato, 2014).

Especificamente, no sector bancário angolano, as organizações em que a característica principal é a prestação de serviços, a busca pela eficiência de seus colaboradores torna-se premente para sua competitividade no mercado financeiro, e tem sido um dos poucos meios que cria o diferencial competitivo num mercado, com produtos e serviços em que não há muita

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.



REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

POLÍTICAS DE TREINAMENTO: SUA INCIDÊNCIA NAS COMPETÊNCIAS DOS EMPREGADOS DA BANCA COMERCIAL ANGOLANA
Edmundo Mocono Nguala Nduli, João Pitra dos Santos Napoleão

diferenciação entre o oferecido pelos concorrentes. Diante disso, percebe-se que a dinâmica bancária vem sofrendo mudanças rápidas, exigindo dos bancos e colaboradores um elevado grau de investimento e aprimoramento para resistir no mercado competitivo.

As competências comportamentais ou humanas são factores que pesam bastante na contratação e no trabalho de um profissional da banca comercial, isto porque a aptidão em lidar com as emoções influencia directamente o comportamento dos profissionais bancários no dia-a-dia, inclusive o desempenho na hora de lidar com as actividades do trabalho.

Em Angola, de acordo com estudos de Napoleão (2023), nas empresas públicas evidencia-se que a implementação de formação integrada contribui para a geração de competências organizacionais, facilitando a redução das ausências no local de trabalho, uma vez que promove o saber, o saber-fazer e o saber-agir responsável dos trabalhadores, o que favorece o alcance de melhor performance.

Ligar o treinamento e as competências de empregadores existe ainda deficiências nos estudos no sector Bancário em Angola, isto cativou-nos elaborar este estudo no sentido de colmatar esta deficiência ao tornar o empregado mais competente facilita na formação da estabilidade da imagem e garantia de resultados em relação a execução correcta de tarefas.

É nesta perspectiva que pretende-se analisar com profundidade em relação as políticas de treinamento e sua incidência nas competências de empregados, visto que, ajudar-se-á obter directrizes importantes em relação os treinamentos adoptados pela Banca comercial Angolana e sua contribuição no fortalecimento da competitividade institucional.

2. POLÍTICAS DE TREINAMENTO

Actualmente, fala-se muito sobre a formação integrada no contexto concreto de trabalho que recai directamente sobre o colaborador; este termo é, muitas vezes, confundido com a simples formação, em que o formador não conhece a realidade concreta da empresa. A formação integrada engloba os esforços que os promotores devem efectuar no sentido de superar lacunas ou simplesmente os gaps entre os objectivos realizados e os pretendidos para que, no final do processo, os trabalhadores alcancem aspectos sociais, psicológicos, pedagógicos e afectivos da natureza do trabalho, adquirindo conhecimento, habilidades e atitudes que são expostos na situação concreta de trabalho (Napoleão, 2023).

As políticas de treinamento têm-se revelado uma ferramenta essencial para fortalecer a gestão organizacional e impulsionar a produtividade nas instituições. Através da formação contínua dos colaboradores, é possível alinhar as competências às exigências do mercado e aos objectivos estratégicos da empresa. Isso não só melhora o desempenho individual e colectivo, como também contribui para a eficiência económica das organizações. Em contextos como o das

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.



REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

POLÍTICAS DE TREINAMENTO: SUA INCIDÊNCIA NAS COMPETÊNCIAS DOS EMPREGADOS DA BANCA COMERCIAL ANGOLANA
Edmundo Mocono Nguala Nduli, João Pitra dos Santos Napoleão

Bancas Comerciais Angolanas, investir em capacitação é uma forma de gerar valor sustentável. Assim, o treinamento torna-se um pilar tanto da gestão eficaz quanto do crescimento económico.

Segundo Chiavenato (2014), políticas são orientações ou directrizes gerais que servem de guia para a tomada de decisões dentro das organizações. Elas fornecem um quadro de referência para acção e comportamento dos membros da organização.”

Dessler (2003), por sua vez, também considera o treinamento como um conjunto de métodos que visa preparar novos e antigos colaboradores, evidenciando a importância de uma abordagem diversificada e adaptável. Reginatto (2004) complementa essa visão ao destacar que o treinamento ajuda na eficiência, evitando erros e promovendo a melhoria contínua de atitudes e comportamentos, o que se alinha à ideia de um desenvolvimento prático e reflexivo.

As divergências surgem principalmente nas ênfases e abordagens adoptadas pelos autores. Enquanto Chiavenato (2000) foca na necessidade de um programa estruturado de curto prazo para aumentar a capacidade dos colaboradores, sua obra de 2004 adopta uma perspectiva mais estratégica e de longo prazo, tratando o treinamento como um factor de enriquecimento do capital humano e intelectual. Dessler (2003) adopta uma postura mais ampla ao ver o treinamento como um conjunto de métodos aplicáveis a diferentes contextos e necessidades, sem um foco específico em curto ou longo prazo. Reginatto (2004), por outro lado, apresenta o treinamento como um processo contínuo de aprender fazendo, destacando a importância da prática e da mudança de comportamentos como centrais para o desenvolvimento de habilidades, o que enfatiza mais o aspecto comportamental e dinâmico do treinamento.

Ao considerar cada funcionário como um parceiro da organização, o autor reconhece o papel fundamental do desenvolvimento contínuo na motivação e no engajamento dos colaboradores, alinhando seus interesses com os objectivos estratégicos da empresa. Essa abordagem reforça a ideia de que o investimento em treinamento é, em última análise, um investimento no crescimento sustentável e no sucesso da organização.

2.1. Etapas da Política de treinamento

De acordo com Chiavenato (2022), existem algumas etapas fundamentais para que o treinamento atinja seu objectivo central e agregue valor à empresa. Entre eles pode-se identificar:

- 1) Diagnóstico: é a etapa inicial onde se faz o levantamento das necessidades de treinamento que a organização apresenta através de pesquisas internas capazes de localizá-las e descobri-las. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras.
- 2) Desenho: o treinamento deve ser estruturado sendo a segunda etapa, a de programação, elaborando técnicas a serem utilizadas para atender as necessidades diagnosticadas. É a

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.



REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

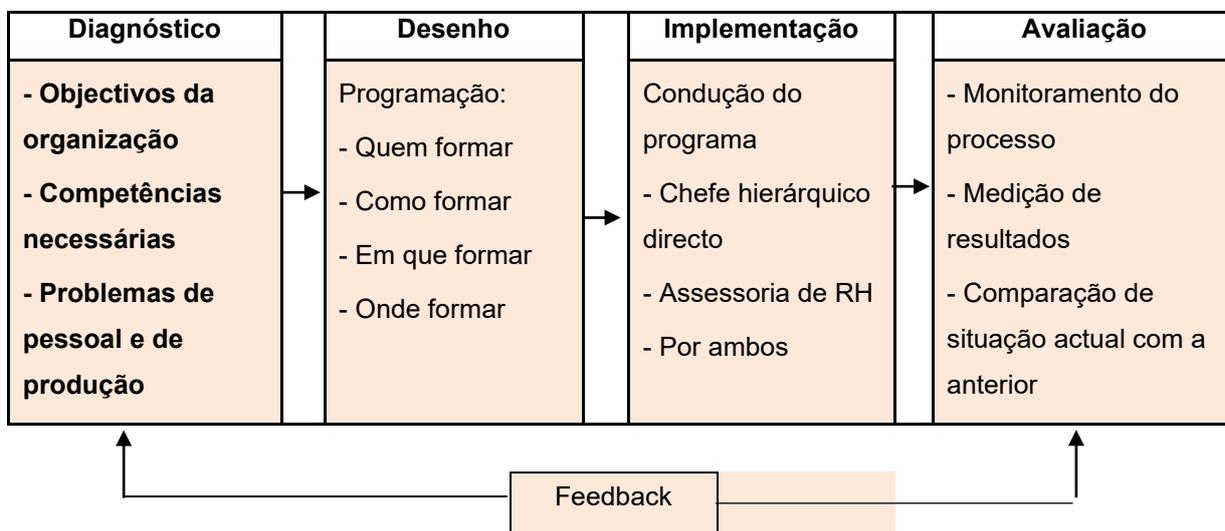
POLÍTICAS DE TREINAMENTO: SUA INCIDÊNCIA NAS COMPETÊNCIAS DOS EMPREGADOS DA BANCA COMERCIAL ANGOLANA
Edmundo Mocono Nguala Nduli, João Pitra dos Santos Napoleão

escolha dos meios a serem utilizados com o objectivo de atender as necessidades diagnosticadas

- 3) **Implementação:** é a aplicação e condução do programa de treinamento. É a execução do programa daquilo que foi definido na etapa anterior. Nesta fase a aplicação do treinamento deve ser de forma clara para o aprendiz do treinando.
- 4) **Avaliação:** é a verificação dos resultados obtidos com o treinamento. É a etapa final, é preciso verificar e avaliar sua eficácia; se realmente o treinamento atendeu as necessidades da organização, das pessoas e do público de interesse. São vários os pontos a serem avaliados: o custo, a qualidade, a reacção, o aprendizado, a rapidez e os resultados.

Dessa forma, passou-se a visualizar o treinamento como um sistema abrangendo diversos subsistemas, tais como: diagnóstico, que visa identificar a necessidade de treinamento; Prescrição, que propõe a elaboração de um plano eficaz para suprir as necessidades; Execução, que procura aplicar o plano e avaliação, para verificar em que medida os objectivos do treinamento foram alcançados (GIL, 2001).

Figura 1. Etapas do Processo de Formação



Fonte: Napoleão (2023)

Segundo a Eduvem (2023), a implementação bem-sucedida de treinamentos com base em competências requer planeamento e execução cuidadosa. Aqui estão as etapas essenciais para criar e implementar um programa de treinamento com base em competências:

1. Identificação das Competências Necessárias

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.



REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

POLÍTICAS DE TREINAMENTO: SUA INCIDÊNCIA NAS COMPETÊNCIAS DOS EMPREGADOS
DA BANCA COMERCIAL ANGOLANA
Edmundo Mocono Nguala Nduli, João Pitra dos Santos Napoleão

O primeiro passo é identificar as competências necessárias para cada função ou área dentro da organização. Isso pode ser feito por meio de análises de cargos, conversas com funcionários e gestores, e revisão das metas estratégicas da empresa.

2. Avaliação das Lacunas de Competências

Uma vez identificadas as competências necessárias, é importante avaliar as lacunas de competências existentes entre os funcionários. Isso pode ser feito por meio de avaliações de desempenho, entrevistas e auto-avaliações.

3. Desenvolvimento de Conteúdo de Treinamento

Com base nas lacunas identificadas, desenvolva o conteúdo de treinamento necessário. Isso pode incluir cursos, *workshops*, materiais de *e-learning*, tutoriais em vídeo e outras ferramentas de aprendizado.

4. Implementação do Treinamento

Disponibilize o treinamento aos funcionários de maneira acessível e eficaz. Isso pode ser feito por meio de treinamento presencial, treinamento online, ou uma combinação de ambos, dependendo das necessidades da organização e da disponibilidade dos funcionários.

5. Avaliação do Treinamento

Após a conclusão do treinamento, avalie sua eficácia por meio de *feedback* dos participantes, testes de conhecimento e avaliações de desempenho. Isso ajudará a determinar se os objectivos de desenvolvimento de competências foram alcançados.

6. Ajustes e Melhorias

Com base nos resultados da avaliação, faça ajustes e melhorias no programa de treinamento para garantir que ele esteja alinhado com as necessidades em constante mudança da organização.

2.2. Ferramentas e Técnicas para Medir a Eficácia do Treinamento

O treinamento é uma ferramenta de extrema importância, uma vez que para o colaborador realizar uma actividade de forma hábil, é preciso treiná-lo. Sendo imprescindível tanto para um colaborador novo quanto para aquele que já trabalha há mais tempo na empresa, propiciando o aperfeiçoamento das suas habilidades.

É preciso entender que a avaliação de eficácia dos treinamentos inicia muito antes dele ser aplicado, ela começa no planeamento, com a determinação do objectivo, isto é, se precisa

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.



saber aonde quer chegar com este treinamento, ter bem estabelecido qual o propósito de sua realização.

Existem muitos métodos possíveis para realizar a avaliação da eficácia dos treinamentos. Todavia, é importante salientar que cada organização trabalha de modo distinto, e o método escolhido permanece a critério do que a empresa considera que funcionará melhor de acordo com sua cultura organizacional.

Segundo Loeffler (2022), os métodos mais comuns utilizados para avaliação de eficácia dos treinamentos são:

1. Aplicação de testes

Os testes podem ser aplicados nos treinados, focando em entender se as competências e/ou conhecimento foram assimilados com o conteúdo, podendo ser testes escritos, por meio de um questionário com perguntas relacionadas ao assunto aplicado, ou testes práticos, por meio da execução de um processo ou tarefa da qual foi instruída durante o treinamento. Uma sugestão muito importante neste método: caso possível, realize a aplicação do teste duas vezes para obter uma melhor avaliação, sendo a aplicação de um teste antes e outro após o treinamento, assim você pode comparar os resultados e avaliar o real desenvolvimento do colaborador.

2. Realização de entrevistas

Essa forma de avaliação está consiste na realização de uma conversa estilo feedback ou *follow up* com o treinando, com perguntas relacionadas ao conteúdo administrado.

3. Avaliação das métricas de processo

Crie indicadores que possam mensurar o alcance dos objetivos do treinamento, como por exemplo, se você realizou um treinamento de um processo produtivo, e os índices de retrabalho desta linha só aumenta, você pode perceber que ele não foi eficaz. Ou até mesmo o exemplo inicial dos desvios de qualidade e não conformidades realize um treinamento de reciclagem, e avalie posteriormente a reincidência do ocorrido, ela pode ser uma forma de mensurar a sua eficácia. Logo, avaliar as métricas de processo é um modo de definir se o treinamento foi eficaz ou não, e quando possível, apresente-os de modo que a gestão superior possa enxergar os ganhos relacionados à capacitação dos colaboradores.

Na actual era digital, existem muitas ferramentas e tecnologias disponíveis para ajudar a medir a eficácia dos programas de treinamento corporativo. Essa tecnologia pode ajudar a equipe de T&D a obter informações valiosas sobre o que os colaboradores aprenderam com o treinamento, bem como identificar áreas de melhoria. Aqui estão algumas das ferramentas e tecnologias mais populares para medir a eficácia do treinamento, conforme Magnus (2024):



1. Sistemas de gestão de aprendizagem (LMS)

Um LMS é um *software* que permite a administração, a documentação, a criação de relatórios, o acompanhamento e a entrega de cursos educacionais, programas de treinamento ou trilhas de treinamento e desenvolvimento. As plataformas LMS fornecem um local centralizado para que os gerentes de treinamento armazenem, acompanhem e gerenciem materiais de treinamento, além de monitorar o progresso dos colaboradores e as taxas de conclusão.

2. Ferramentas de avaliação

Ferramentas de avaliação, como questionários e testes, podem ser usadas para medir o conhecimento e as habilidades dos colaboradores antes e depois de um programa de treinamento. Ao comparar as pontuações pré e pós-teste, pode-se determinar a eficácia de um programa de treinamento e identificar áreas em que os colaboradores podem precisar de suporte adicional.

3. Métricas de desempenho

Métricas de desempenho, como produtividade dos colaboradores, receita de vendas e satisfação do cliente, podem ser usadas para medir o impacto dos programas de treinamento nos resultados dos negócios. Ao analisar essas métricas antes e depois de um programa de treinamento, os gerentes podem determinar a eficácia de seus programas e demonstrar o ROI do treinamento para as diretorias da organização. Medir a eficácia dos programas de treinamento é crucial para que a equipe de treinamento demonstre o ROI do treinamento às partes interessadas e identifiquem áreas em que pode haver melhoria.

Usando ferramentas e tecnologias como LMS, ferramentas de avaliação e métricas de desempenho, os gerentes de treinamento podem obter informações valiosas sobre o impacto de aprendizagem de seus programas. Para comunicar efectivamente a eficácia dos programas de treinamento às partes interessadas, os gerentes de treinamento devem usar dados para contar uma história, fornecer exemplos concretos e usar recursos visuais.

Ao implementar essas melhores práticas e ferramentas, os gerentes de treinamento vão melhorar a eficácia de seus programas de treinamento e impulsionar o sucesso dos negócios.

2.3. Tipos de Políticas de Treinamento

Conforme Vasconcellos (2005), quando se é definido quem será treinado é possível identificar qual metodologia será aplicada, ou seja, treinamento à distância, sala de aula, internet, ou no local de trabalho, assim como qual material será utilizado, DVD, televisor, gravador, som, cartazes, apostilas, quadro negro, entre outros. É possível elaborar um plano de aula de acordo com o perfil das pessoas a serem treinadas.

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.



É necessário que a empresa saiba exactamente o perfil de quem será treinado, para que haja um planeamento que possa suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização.

2.3.1. Formais vs Informais

Segundo Robbins (2002), os métodos de treinamento são classificados em formais ou informais, treinamento no trabalho ou fora do trabalho e o informatizado. O treinamento no trabalho é marcado pelo rodízio de tarefas, programas de aprendizagem, preparação de substitutos eventuais e programas formais de mentores. Apesar de ser eficiente, ele traz uma desvantagem para a organização, que é a ruptura no ambiente de trabalho. Por causa disso, é mais comum de ser observado o treinamento fora do trabalho. Onde as palestras, seminários e estudos de caso são incluídos na categoria.

- Formais

Para Abbad e Vargas (2006 apud Bussular, 2010), o treinamento abrange eventos educacionais de curta e média duração, compostos por subsistemas de avaliação de necessidades, planeamento instrucional e avaliação, que tem por objectivo de melhorar o desempenho funcional, por meio de acções que facilitem aquisição, retenção e transferência da aprendizagem para o trabalho.

- Informais

Treinamento informal é definido como um subproduto de algumas actividades, como cumprimento de tarefas, interacção interpessoal, sentir a cultura organizacional, experimentação por tentativa e erro, ou até mesmo do treinamento formal, e pode ser deliberadamente encorajada por uma organização ou também pode ocorrer mesmo que o ambiente não seja altamente propício para tal (DE CAMILLIS e ANTONELLO, 2010).

A definição busca ressaltar que o treinamento informal surge naturalmente a partir das experiências diárias e das interacções dentro do ambiente de trabalho.

2.3.2. Internos vs Externos

- Treinamento interno

O treinamento interno é aquele realizado dentro das dependências da Empresa, podendo ser realizado em um auditório, sala de reuniões ou outro local adequado. É composto por cursos, palestras e seminários para a capacitação dos funcionários, normalmente envolvendo conteúdos teóricos e dinâmicos.



O treinamento interno acontece na empresa e é dividido em duas etapas: uma introdutória, fornecendo informações iniciais aos colaboradores quando eles entram na empresa, e outra de acompanhamento contínuo, para fortalecer e aplicar os conhecimentos ao longo do tempo.

- Treinamento externo

O treinamento externo acontece fora do local de trabalho; normalmente, são palestras, workshops e cursos que ocorrem em outros lugares. Esse tipo de aprendizado proporciona aos colaboradores o treinamento de especialistas específicos de suas áreas que já desenvolvem o trabalho de educação corporativa.

Segundo Time Pontotel (2023), o treinamento externo é uma estratégia de desenvolvimento de habilidades e conhecimentos que ocorre fora do ambiente de trabalho tradicional. Nesse tipo de treinamento, os colaboradores são enviados para participar de cursos, *workshops*, seminários ou outras actividades de aprendizado em locais externos à empresa. Essa abordagem visa proporcionar uma experiência de aprendizado diferenciada, promovendo a interacção com profissionais de outras organizações e permitindo a troca de conhecimentos e experiências.

3. GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

De acordo com Brida & Santos *apud* Napoleão (2023), a gestão de competências envolve diversos níveis da organização desde o estratégico até ao operacional, agrupado em divisional e grupal que produz o processo circular, assim a gestão de competências deve estar articulada à estratégia da empresa (missão, visão, objectivos, valores, etc.).

A palavra competência é frequentemente utilizada na língua portuguesa para designar aptidão, habilidade, saber, conhecimento e idoneidade. Na língua inglesa a definição é semelhante, segundo o dicionário Webster (1981) competência é a “qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para determinada actividade”.

Na competitividade global de hoje o que conta são as competências essenciais empresariais e humanas. Competências podem ser adquiridas por meio de educação e treinamento; mas quem já possui algum talento sairá na frente. Em qualquer tipo de negócio, de qualquer ramo, empresas competentes possuem gente competente em todas as funções (RABAGLIO, 2001).

As visões dos distintos autores apresentam a importância das competências no contexto das transformações sociais, económicas e tecnológicas que influenciam a competitividade empresarial. Rabaglio enfatiza que empresas competentes possuem colaboradores igualmente



competentes, destacando a relevância das competências humanas e empresariais para o sucesso organizacional. A noção de competência, historicamente associado ao meio jurídico, evoluiu para abarcar aptidões e habilidades essenciais no ambiente de trabalho, conforme Isambert-Jamati. Prahalad e Hamel ampliam este conceito para o âmbito organizacional, descrevendo as competências como um conjunto de conhecimentos e tecnologias que, quando bem integrados, criam um diferencial competitivo sustentável, agradando clientes e dificultando a concorrência. Esta correlação destaca como as competências são fundamentais tanto para o desenvolvimento humano quanto para a sobrevivência e vantagem competitiva das empresas no cenário actual.

3.1. Tipos de Competências

As competências levam em consideração as habilidades dos colaboradores. São os requisitos que fazem com que os profissionais evoluam e cresçam dentro da organização. Trata-se de um conjunto de habilidades, atitudes e conhecimentos que a pessoa precisa ter para conseguir executar uma determinada tarefa. Existem vários tipos de competências na qual destacamos os seguintes:

3.1.1. Competências Técnicas

Como o próprio nome já diz, as competências técnicas se referem ao conhecimento técnico e especializado e às habilidades específicas necessárias para desempenhar uma determinada função ou tarefa. Como por exemplo, o domínio de ferramentas, técnicas e procedimentos relacionados à área de actuação, bem como a capacidade de aplicar esse conhecimento (ROHR, 2024).

Segundo Fernandes (2018), competências técnicas são todos os conhecimentos e habilidades adquiridos por uma pessoa através da educação formal e não formal, como treinamentos, cursos profissionalizantes, experiências, oficinas, palestras etc.

De acordo com a mesma autora, as competências técnicas são pré-requisitos em todos os cargos, pois são as atribuições básicas para o bom desempenho em determinada função. Quando uma empresa está em busca de um profissional, ela deve decidir quais serão os requisitos básicos de avaliação dos candidatos, pontuando os currículos em cinco grupos de competências técnicas, que podem ser:

1. Formação académica: nível de escolaridade.
2. Cursos: conhecimentos técnicos que foram obtidos através de cursos profissionalizantes.
3. Idiomas: idiomas que o candidato tem domínio.



4. Habilidades em programas de computadores: conhecimentos sobre os softwares usados pela empresa.
5. Conhecimento geral: de quais palestras, workshops e treinamentos que o candidato já participou.

3.1.2. Competências Comportamentais

Segundo Rohr (2024), competências comportamentais são características pessoais, comportamentais e emocionais que influenciam a forma como o colaborador interage com seus pares e como enfrenta os desafios do trabalho. As competências comportamentais podem incluir habilidades como comunicação eficaz, trabalho em equipa, liderança, resolução de conflitos e empatia.

Enquanto as competências técnicas são essenciais para realizar as tarefas com excelência, as competências comportamentais são importantes para promover uma cultura sólida e um clima organizacional saudável.

Na chamada escola francesa, muito influente no tratamento da questão das competências (e principal influenciadora na metodologia referenciada por Ruzzarin e Simionovski, 2006), foi desenvolvida uma concepção muito difundida nos meios empresariais e académicos, cuja classificação se sustenta em três elementos fundamentais:

Saber (conhecimentos);

Saber fazer (habilidades);

Saber ser, conviver (atitudes).

3.1.3. Competências Gerenciais

Motta (2001) salienta que: a definição da função gerencial, apesar de muitas pesquisas e estudos diversos, permanece ainda um tanto ambígua e até mesmo misteriosa para muitos dos que tentam se aproximar de seu conteúdo. Ninguém logrou caracterizá-lo com exactidão; portanto, não se aprendeu a avaliá-lo correctamente.

O gerente é um gestor de incertezas e, como tal, sua função corre o risco permanente da desestruturação. Desse modo, cada vez mais o desempenho da função gerencial depende de uma constante análise das diversas situações do dia-a-dia. Sua competência não pode estar contida nas pré-condições da tarefa; o gerente precisa sempre mobilizar recursos para resolver as novas situações de trabalho, assumindo uma postura dinâmica, diagnosticadora, intervindo proactivamente e antecipando-se aos acontecimentos. Ele deve ser eficaz, eficiente e efectivo, ao exercer sua função. Estes conceitos serão mencionados logo abaixo.



- Quatro Competências Básicas da Gerência

Segundo Robbins (1999), no início deste século, um industrial francês chamado Henri Fayol escreveu que todos os gerentes executam cinco funções gerenciais: eles planeiam, organizam, comandam, coordenam e controlam. Actualmente, estas funções foram condensadas em quatro: planeamento, organização, liderança e controlo.

Para Robbins (1999), as competências básicas gerenciais podem ser definidas da seguinte forma:

1. Planeamento: compreende definir metas da organização, estabelecendo uma estratégia global para atingir estas metas e desenvolver uma ampla hierarquia de planos para integrar e coordenar actividades.
2. Organização: determinar quais tarefas devem ser feitas, quem irá fazê-las, como as tarefas devem ser agrupadas, quem se reporta a quem e que decisões devem ser tomadas.
3. Liderança: dirigir e coordenar pessoas, motivando seus subordinados, dirigindo as actividades de outros, seleccionando canais de comunicação mais eficazes ou resolvendo conflitos entre seus membros.
4. Controlo: monitorar o desempenho de seus subordinados, corrigindo-os quando preciso.

4. RELAÇÃO ENTRE POLÍTICAS DE TREINAMENTO E COMPETÊNCIAS DOS EMPREGADOS

Num contexto organizacional cada vez mais competitivo e dinâmico, as empresas buscam estratégias eficazes para melhorar o desempenho dos seus colaboradores e, conseqüentemente, alcançar os seus objectivos institucionais. Entre essas estratégias, destacam-se as políticas de treinamento, que visam desenvolver, actualizar e aprimorar as competências dos empregados.

A relação entre essas políticas e as competências profissionais torna-se, portanto, um campo essencial de análise, especialmente no sector bancário, onde o conhecimento técnico, a capacidade de adaptação e a eficiência no atendimento são determinantes para a qualidade dos serviços prestados. Este estudo propõe-se a investigar de que forma as políticas de treinamento influenciam o desenvolvimento das competências dos empregados da banca comercial angolana, contribuindo para o fortalecimento do capital humano e a melhoria contínua do desempenho organizacional.



5. IMPACTO DAS POLÍTICAS DE TREINAMENTO NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

O treinamento e desenvolvimento de pessoas reflectem na eficácia dos processos organizacionais, atingindo o resultado positivo de objectivos visionados pela Organização. Consequente, as pessoas que recebem tal treinamento e desenvolvimento de suas habilidades absorvem para si, conhecimentos e competências que diferem nas tomadas de decisões e soluções de problemas.

O pensamento de Chiavenato (2000) sobre o treinamento reflecte uma perspectiva estratégica da gestão de recursos humanos, onde o desenvolvimento das competências dos colaboradores é visto como um investimento com retornos mútuos. Ao destacar a importância de um programa de treinamento pré-estabelecido, o autor evidencia a necessidade de planeamento estruturado e alinhamento dos objectivos do treinamento com as metas organizacionais.

O que actualmente as organizações buscam é a melhoria contínua do gerenciamento em resolver problemas decorrentes de factores internos e externos. O treinamento e desenvolvimento implicam em promover a capacitação permanente do individuo, explorando sua potencial aprendizagem e sua capacidade produtiva, adquiridas através de treinamento, com a obtenção de novas habilidades e conhecimentos e mudanças de comportamento e atitudes contínuos.

Existe uma grande preocupação entre pesquisadores e profissionais a respeito de se avaliar o treinamento. A causa deste problema está relacionada, principalmente, ao aumento do volume de investimentos em treinamento pelas organizações e à necessidade de se medir sua eficácia. Na avaliação de treinamento, são colhidas informações sistemáticas sobre todo o processo, e é atribuído valor ao treinamento, julgando o grau em que ele contribuiu para o desempenho dos indivíduos, grupos e organização. A avaliação também funciona como realimentação do sistema de treinamento, identificando-se necessidades de aperfeiçoamento nos programas e apontando aspectos positivos (Freitas e Borges-Andrade, 2004).

Segundo Reginatto (2004), o treinamento ajuda as pessoas a serem mais eficientes, evitando erros, melhorando atitudes e alcançando maior produtividade, pois, por meio dele, podia-se aprender fazendo, reavaliando e mudando comportamentos.

O texto de Reginatto, apresenta o treinamento como um instrumento essencial para aumentar a eficiência dos colaboradores, ressaltando que ele não só minimiza erros como também promove melhorias nas atitudes e na produtividade. Ao enfatizar que o aprendizado ocorre fazendo, reavaliando e mudando comportamentos, o autor sublinha uma abordagem prática e contínua do desenvolvimento profissional, onde a experiência prática e a reflexão crítica desempenham papéis centrais. Essa perspectiva reflecte uma compreensão de que o treinamento



REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

POLÍTICAS DE TREINAMENTO: SUA INCIDÊNCIA NAS COMPETÊNCIAS DOS EMPREGADOS
DA BANCA COMERCIAL ANGOLANA
Edmundo Mocono Nguala Nduli, João Pitra dos Santos Napoleão

deve ir além da mera transferência de conhecimento técnico, envolvendo também a transformação de atitudes e comportamentos que influenciam directamente o desempenho no trabalho. Ao associar o treinamento ao conceito de aprender fazendo, Reginatto destaca a importância da aplicação prática e do feedback constante, elementos que são cruciais para a assimilação efectiva de novas competências e para a adaptação às exigências organizacionais. Portanto, o autor posiciona o treinamento como um processo dinâmico e evolutivo, que é fundamental para a melhoria contínua tanto dos indivíduos quanto das organizações como um todo.

- Impacto dos Treinamentos com Base em Competências

Os treinamentos com base em competências podem ter um impacto significativo nas organizações e nos indivíduos. Aqui estão alguns dos resultados positivos que podem ser alcançados:

1. Melhoria da Qualidade do Trabalho

Os funcionários que possuem as competências adequadas são capazes de realizar suas tarefas com maior eficiência e qualidade, o que pode melhorar a qualidade do trabalho em toda a organização.

2. Aumento da Produtividade

A melhoria das habilidades e competências dos funcionários geralmente leva a um aumento na produtividade, o que pode resultar em maiores lucros e desempenho organizacional.

3. Redução de Erros

Funcionários bem treinados são menos propensos a cometer erros, o que pode economizar tempo e recursos e evitar problemas futuros.

4. Desenvolvimento de Liderança

Os treinamentos com base em competências também podem ser usados para identificar e desenvolver líderes em potencial dentro da organização.

5. Aumento da Satisfação do Cliente

Funcionários mais competentes são geralmente mais capazes de atender às necessidades dos clientes, o que pode resultar em maior satisfação do cliente e lealdade à marca.

6. Vantagem Competitiva

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.



REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

POLÍTICAS DE TREINAMENTO: SUA INCIDÊNCIA NAS COMPETÊNCIAS DOS EMPREGADOS DA BANCA COMERCIAL ANGOLANA
Edmundo Mocono Nguala Nduli, João Pitra dos Santos Napoleão

Organizações que investem em treinamentos com base em competências têm uma vantagem competitiva, pois estão mais bem preparadas para enfrentar desafios e se adaptar a mudanças no mercado.

Segundo Lima (2024), o principal objectivo de um treinamento por competência é fornecer recursos para gestores e profissionais de RH desenvolverem suas equipes, preenchendo lacunas com competências que tornam os objectivos da empresa mais alcançáveis.

- A Importância do treinamento com base em competências

O treinamento por competência é uma estratégia de desenvolvimento profissional que visa melhorar habilidades específicas, conhecimentos e comportamentos da pessoa, identificando lacunas e oferecendo treinamento personalizado para preenchê-las (EDUVEM, 2023).

- a) Alinhamento com objectivos organizacionais

Os treinamentos com base em competências permitem que as organizações alinhem o desenvolvimento de seus funcionários com os objectivos estratégicos da empresa. Isso garante que os recursos de treinamento sejam direccionados para áreas críticas que impulsionam o sucesso organizacional.

- b) Melhoria do desempenho

Ao focar nas competências essenciais para uma função específica, o treinamento com base em competências ajuda os funcionários a adquirirem as habilidades necessárias para executar suas tarefas de forma mais eficaz. Isso leva a um aumento no desempenho individual e, por consequência, ao sucesso da equipe e da organização como um todo.

- c) Engajamento e motivação

Os funcionários que recebem treinamentos com base em competências muitas vezes se sentem mais valorizados pela organização, pois percebem que seus empregadores estão investindo em seu desenvolvimento. Isso pode levar a um maior engajamento e motivação no trabalho.

- d) Adaptabilidade

À medida que as necessidades da organização mudam com o tempo, os funcionários com habilidades e competências actualizadas estão mais bem preparados para se adaptar a novos desafios e assumir novas responsabilidades.

- e) Retenção de Talentos

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.



Oferecer treinamento com base em competências pode aumentar a retenção de talentos, uma vez que os funcionários valorizam as oportunidades de aprendizado e desenvolvimento oferecidas por seus empregadores.

6. MÉTODOS

A presente investigação adota uma abordagem mista, de natureza qualitativa e quantitativa, com o objectivo de analisar a incidência das políticas de treinamento nas competências dos empregados da banca comercial angolana.

A pesquisa orienta-se pelo método hipotético-dedutivo, o qual parte da formulação de hipóteses com base em conhecimentos teóricos prévios, que são posteriormente testadas à luz dos dados empíricos recolhidos. Neste estudo, partiu-se das hipóteses afirmativas de que: As políticas de treinamento implementadas de forma contínua e estruturada contribuem para o aumento das competências técnicas dos empregados da banca comercial angolana e a adopção de treinamentos focados em competências comportamentais influencia positivamente o atendimento ao cliente nas instituições bancárias. Os mesmos foram apresentados nulos de que: A implementação contínua e estruturada de políticas de treinamento não contribui significativamente para o aumento das competências técnicas dos empregados da banca comercial angolana e a adopção de treinamentos focados em competências comportamentais não exerce influência significativa no atendimento ao cliente nas instituições bancárias. Através da dedução lógica, foram definidos os indicadores e variáveis a serem analisados, estabelecendo-se uma relação entre os programas de formação e os níveis de competência observados entre os colaboradores. O teste dessas hipóteses foi realizado por meio da aplicação de questionários, entrevistas e análise documental, permitindo confirmar ou refutar as proposições iniciais com base em evidências concretas. Assim, este método revelou-se adequado para verificar relações de causa e efeito entre as variáveis estudadas, contribuindo para uma análise objectiva e fundamentada.

Para categorizar a pesquisa com dados fiáveis, foram premiados pesquisas do tipo de, no âmbito de uma abordagem exploratória e descritiva – visou obter uma compreensão inicial e aprofundada sobre as políticas de treinamento adoptadas pelas instituições da banca comercial e sua influência nas competências dos empregados. Para tal, foram utilizadas múltiplas técnicas de recolha de dados, incluindo a análise documental, que permitiu o levantamento de informações institucionais e normativas; entrevistas semiestruturadas com gestores e especialistas da área de recursos humanos, visando captar percepções qualificadas; e a aplicação de questionários a empregados, com o objectivo de identificar tendências, experiências e percepções iniciais sobre os programas de treinamento.



- População e Amostra

Universo ou população, é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características. Fala-se de população como referência ao total de habitantes de determinado lugar. Todavia, em termos estatísticos, pode-se entender como amostra o conjunto de alunos matriculados numa escola, os operários filiados a um sindicato os integrantes de um rebanho de determinada localidade, o total de indústrias de uma cidade, ou a produção de televisores de uma fábrica em determinado período (GIL, 2008).

Para o presente trabalho, elegeu-se como população os empregados do sector bancário angolano, especificamente, especificamente empregados do Banco BAI, Banco Atlântico e Banco Caixa Geral Angola, constituído no geral por 70 empregados/colaboradores á nível da província de Cabinda.

A escolha por trabalhar com apenas três instituições bancárias, BAI, Banco Atlântico e Banco Caixa Geral Angola fundamenta-se na necessidade de garantir profundidade analítica e viabilidade metodológica à investigação, considerando os limites operacionais do estudo. Ainda que outras instituições como o BFA apresentem maior cobertura em termos de balcões na província, os três bancos seleccionados revelaram-se acessíveis para a aplicação dos instrumentos de recolha de dados, além de representarem diferentes perfis de gestão de capital humano. Esta diversidade permitiu analisar políticas de treinamento sob perspectivas institucionais distintas. A selecção baseou-se, assim, na representatividade funcional e acesso efectivo à informação, e não estritamente na dimensão física ou geográfica, assegurando uma análise comparativa coerente e alinhada aos objectivos da pesquisa.

Tabela 1. Composição da população

Empregados	Género		Total	
	Masculino	Feminino	Fr.	%
BANCO ANGOLANO DE INVESTIMENTO (BAI)	25	16	41	58,57
BANCO ATLÂNTICO (ATL)	9	13	22	31,43
BANCO CAIXA GERAL ANGOLA (BCGA)	4	3	7	10
Total	38	32	70	100

Fonte: Pesquisa de campo (2024)

- Representatividade e tamanho da amostra



REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

POLÍTICAS DE TREINAMENTO: SUA INCIDÊNCIA NAS COMPETÊNCIAS DOS EMPREGADOS
DA BANCA COMERCIAL ANGOLANA
Edmundo Mocono Nguala Nduli, João Pitra dos Santos Napoleão

A amostra permite a estimativa e a generalização de características ou comportamentos de uma população com base em uma selecção representativa, garantindo que as conclusões sejam válidas para o grupo estudado. Assim, a escolha e o tamanho da amostra são cruciais para a validade dos resultados, e sua selecção deve ser feita de forma cuidadosa para reflectir adequadamente o universo ou a população em questão.

Para determinação da amostra, obedeceu o seguinte critério:

Fórmula 1

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p(1-p)}{(N-1)e^2 + z^2 \cdot p(1-p)}$$

Onde:

n = Tamanho da amostra

N = Tamanho da população

z = Nível de confiança escolhido 95%, expresso em número de desvio-padrão 1,96.

p = Percentagem com a qual o fenómeno se verifica que corresponde 0,5

e = Erro máximo permitido 5% que corresponde 0,05.

Como: $N = 70$ Empregados/colaboradores

$Z = 95\% = 1,96$

$p = 50\% = 0,5$

$p + q = 1 \leftrightarrow q = 1 - p$

$q = 1 - p \leftrightarrow q = 1 - 0,5 = 0,5$

$e = 5\% = 0,05$

$n = ?$

Substituição dos dados na fórmula

$$n = \frac{70 \times (1,96)^2 \times 0,5 (1 - 0,5)}{(70 - 1) \times (0,05)^2 + (1,96)^2 \times 0,5 (1 - 0,5)}$$

$n = 59,31 \approx 59$ Empregados.

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.



REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

POLÍTICAS DE TREINAMENTO: SUA INCIDÊNCIA NAS COMPETÊNCIAS DOS EMPREGADOS DA BANCA COMERCIAL ANGOLANA
Edmundo Mocono Nguala Nduli, João Pitra dos Santos Napoleão

Tabela 2. Representatividade da amostra

Empregados	Género		Total	
	Masculino	Feminino	Fr.	%
BANCO ANGOLANO DE INVESTIMENTO (BAI)	20	15	35	59,32
BANCO ATLÂNTICO (ATL)	7	11	18	30,51
BANCO CAIXA GERAL ANGOLA (BCGA)	3	3	6	10,17
Total	30	29	59	100

Fonte: Pesquisa de campo (2024)

Ao observar a tabela anterior, nota-se que foi utilizada a técnica de amostragem aleatória (também chamada de casual, científica ou probabilística) em que cada elemento tem a mesma probabilidade, como qualquer outro, de ser seleccionado para integrar a amostra. Foram entregues 59 questionários ao Departamento de Recursos Humanos de cada banco e o mesmo fez chegar aos trabalhadores considerados como amostra deste trabalho onde, foram seleccionados aleatoriamente. Dos 59 questionários aplicados, todos foram respondidos, constituindo assim a amostra do trabalho. Deste modo, é nosso entender que a amostra é representativa da realidade do sector bancário angolano, podendo assim, contribuir para o estudo das políticas de treinamento destas empresas.

- Operacionalização das Variáveis

Para Carvalho (2009), a formulação comum é: x (variável independente) e y (variável dependente), são ligadas entre si, pelas palavras “se” e “então”.

Nesta pesquisa, a operacionalização das variáveis deu-se conforme abaixo:

- X (variável independente): Políticas de treinamento;
- Y (variável dependente): Competências dos empregados da banca comercial angolana.

A variável independente desta pesquisa é implementação de políticas de treinamento, a qual será influenciada pela variável dependente competências dos trabalhadores da banca comercial angolana. É necessário a operacionalização da variável, de formas a preparar os dados de modo correcto para a recolha, a análise e interpretação de dado, o que tornará possível obter e medir os indicadores que servirão de base para a obtenção de dados que sustentarão a pesquisa.

- Medição da variável

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.



REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

POLÍTICAS DE TREINAMENTO: SUA INCIDÊNCIA NAS COMPETÊNCIAS DOS EMPREGADOS DA BANCA COMERCIAL ANGOLANA
Edmundo Mocono Nguala Nduli, João Pitra dos Santos Napoleão

Considerando “Competências dos empregados da banca comercial angolana” como a variável dependente identificada nesta pesquisa, decerto, a determinação de qual a análise estatística mais apropriada para os dados de uma determinada variável, depende da escala de medição usada para essa variável. Portanto, iremos, de seguida descrever as escalas de medição a serem utilizadas na variável dependente por nós previamente identificada:

- a) Escala nominal: a ser utilizada a fim de identificar (nomear, dar um nome) um atributo de cada elemento.
- b) Escala ordinal: a usar para ordenar as observações de indicadores cujas respostas buscam estimar como por exemplo a satisfação, avaliação, capacitação e qualidade.

As variáveis para analisar a temática de Políticas de treinamento quer seja interna como externa, com certeza não esgotam. Entretanto, serão escolhidas intencionalmente, algumas variáveis de padrão internacional com os seus respectivos indicadores. Essa escala será ligeiramente modificada com adição e subtração de alguns itens suplementares, com o propósito de premiar o contexto local e, escolhidas para nortear a pesquisa em campo.

- Técnicas de Análise de Dados

Para realizar o tratamento dos dados colectados, foram empregues as ferramentas estatísticas do SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) e do Excel, garantindo rigor na interpretação dos resultados. O SPSS foi utilizado para analisar os dados provenientes do questionário aplicado, permitindo a validação da adequação da amostra seleccionada. Já o Excel foi empregue para a determinação percentual e aritmético. O SPSS é reconhecido como uma ferramenta eficaz para análise descritiva e inferencial, sendo amplamente utilizada na tomada de decisões em ciências sociais.

- Avaliação da Consistência Interna dos Dados

A análise dos dados foi realizada com apoio dos *softwares* Microsoft Excel e IBM SPSS Statistics. Inicialmente, os dados provenientes dos questionários foram inseridos no Excel, onde foram feitas a organização e codificação das variáveis. As respostas dos participantes foram codificadas em escala de Likert (1 a 5), permitindo o cálculo de índices compostos.

Foram criadas duas variáveis principais:

- IGT (Índice Geral de Treinamento): representando a percepção dos empregados sobre as políticas de treinamento adoptadas.
- IGC (Índice Geral de Competências): reflectindo a auto-avaliação dos empregados quanto ao seu nível de competências técnicas, comportamentais e produtivas.

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.



REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

POLÍTICAS DE TREINAMENTO: SUA INCIDÊNCIA NAS COMPETÊNCIAS DOS EMPREGADOS DA BANCA COMERCIAL ANGOLANA
Edmundo Mocono Nguala Nduli, João Pitra dos Santos Napoleão

Os dados codificados foram importados para o SPSS para a realização de análises estatísticas descritivas, correlações, regressão linear, diagnóstico de resíduos, teste de confiabilidade (Alfa de Cronbach) e teste de normalidade.

Para avaliar a consistência interna do questionário, foi utilizado o coeficiente alfa de Cronbach, conforme sugerido por Cortina (1993) citado por Almeida *et al.* (2010). Este coeficiente é uma medida estatística que avalia a confiabilidade e consistência dos itens de um instrumento de pesquisa.

O coeficiente de alfa de Cronbach varia de 0 a 1, sendo considerado aceitável um valor mínimo de 0,70 e um valor preferencial entre 0,80 e 0,90. O coeficiente obtido neste estudo foi de 0,158, o que indica uma consistência insatisfatória nas respostas às perguntas relacionadas à incidência das políticas de treinamento nas competências dos empregados da Banca Comercial Angolana. Indica baixa consistência interna dos índices IGT e IGC. Sugere revisão dos instrumentos ou ampliação dos itens.

Tabela 3. Estatística de confiabilidade dos inqueridos

Alfa de Cronbach	N de itens
,158	59

Fonte: Elaboração própria a partir do SPSS

Alfa de Cronbach é um coeficiente suficientemente positivo que serve para estimar a confiabilidade dos dados do questionário aplicado aos empregados da Banca Comercial Angolanas e que tem uma confiabilidade de 15,8%, com um total de 59 variáveis de análise, estando assim fora do intervalo de admissibilidade do Alfa de Cronbach, e com uma consistência interna inaceitável.

Tabela 4. Estatísticas Descritivas

Variável	Média	Desvio Padrão	N
IGT (Índice Geral de Treinamento)	4,839	0,6973	59
IGC (Índice Geral de Competências)	4,256	0,7721	59

Fonte: Elaboração própria a partir do SPSS

Os resultados demonstram que os participantes percebem de forma positiva tanto os programas de treinamento quanto o seu próprio nível de competências. Os valores relativamente baixos dos desvios padrão indicam homogeneidade nas respostas.

Foi utilizado o teste de Correlação de *Pearson* para verificar a existência de associação linear entre as variáveis IGT e IGC.

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.



Tabela 5. Teste de Correlação

Correlação de Pearson		Valor
Coeficiente		0,087
Sig. (p)		0,257

Fonte: Elaboração própria a partir do SPSS

Embora a correlação seja positiva, o valor é fraco e estatisticamente não significativo ($p > 0,05$), indicando que não há uma relação linear clara entre treinamento e competências nesta amostra.

- Regressão Linear Simples

A regressão linear foi aplicada para testar a influência do IGT (variável independente) sobre o IGC (variável dependente).

Tabela 6. Regressão Linear Simples

Estadística do Modelo	Valor
R	0,087
R^2	0,007
F	0,430
p	0,515
Durbin-Watson	1,355

Fonte: Elaboração própria a partir do SPSS

O modelo não é estatisticamente significativo, com $R^2 = 0,007$, indicando que apenas 0,7% da variação nas competências pode ser explicada pelas políticas de treinamento.

Apesar da percepção positiva dos colaboradores, não foi identificada relação estatisticamente significativa entre políticas de treinamento e competências.

Apresentação dos Resultados

Este ponto é reservado à análise dos indicadores dos bancos em análise durante a pesquisa sobre as políticas de treinamento implementadas pelo Banco Angolano de Investimento, Banco Atlântico e Banco Caixa Geral e Totta de Angola em Cabinda e sua incidência na competência dos seus empregados.

**Tabela 7.** Participação de algum programa de treinamento oferecido pelo seu banco

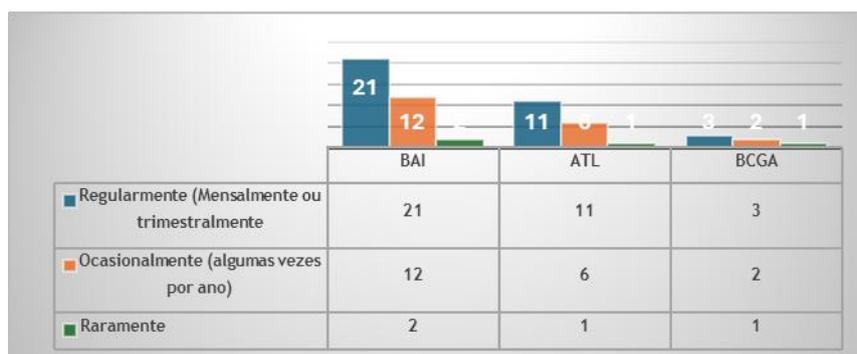
EMPREGADOS	Resposta			
	Sim		Não	
	Fr.	%	Fr.	%
BAI	35	59,32	0	0
ATL	18	30,51	0	0
BCGA	6	10,17	0	0
Total	59	100	0	0

Fonte: Pesquisa de campo (2025)

Todos os inquiridos (100%) afirmaram já ter participado em programas de treinamento nas suas instituições, o que evidencia uma forte cultura de capacitação contínua.

O BAI lidera com 59,32% do total de participantes, seguido pelo ATL (30,51%) e BCGA (10,17%). A totalidade de respostas positivas é indicativa de que, apesar das diferenças no volume absoluto, todas as instituições valorizam, de alguma forma, a formação dos seus quadros.

Contudo, a frequência, qualidade e aplicabilidade dos treinamentos são aspectos que deverão ser explorados na análise qualitativa, pois a mera participação não garante impacto directo nas competências.

Figura 2. Frequência de participação em treinamentos

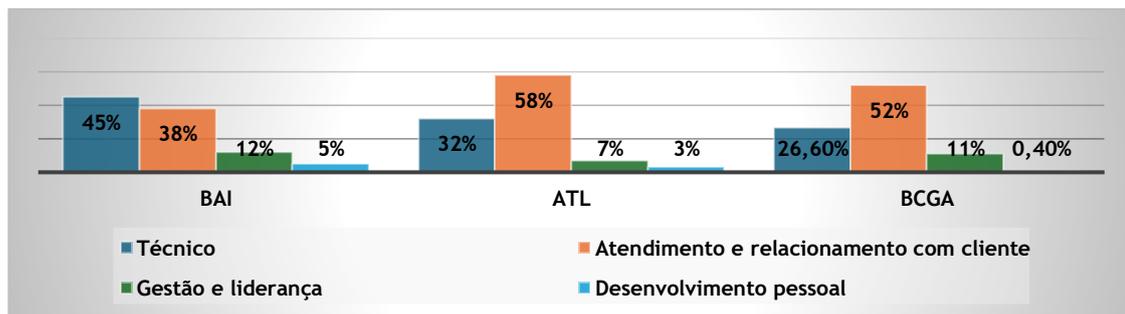
Fonte: Pesquisa de campo (2025)

A frequência de participação em treinamentos demonstra um compromisso expressivo das instituições bancárias em proporcionar capacitação contínua aos seus empregados. O BAI destaca-se com 21 colaboradores a referirem participação regular (mensal ou trimestral), seguido pelo ATL com 11 e o BCGA com 3. A frequência ocasional (algumas vezes por ano) surge como segunda mais comum, especialmente no ATL (6) e BAI (12). Nota-se ainda que há um número residual de participantes que referem ter participado raramente, com destaque para o BAI (2), o



ATL (1) e o BCGA (1). Estes dados reforçam a ideia de que, embora existam diferentes ritmos de acesso à formação, há um esforço visível por parte das instituições em garantir rotatividade e acesso regular aos programas de treinamento.

Figura 3. Tipos de treinamento participado



Fonte: Pesquisa de campo (2025)

Quanto aos tipos de treinamento participados, verifica-se que o foco das formações recai, maioritariamente, sobre as áreas técnicas e de atendimento e relacionamento com o cliente. No BAI, 45% dos inquiridos participaram em treinamentos técnicos, e 38% em treinamentos voltados ao atendimento, o que demonstra uma preocupação tanto com a eficiência operacional como com a qualidade do serviço prestado. O ATL apresenta uma tendência ainda mais pronunciada no segundo caso, com 58% dos seus empregados a afirmarem ter participado de formações nesta área. O BCGA segue a mesma lógica, com 52% focados no atendimento e 26,60% na componente técnica. As áreas de gestão e liderança e desenvolvimento pessoal apresentam percentagens significativamente mais baixas em todos os bancos, sugerindo uma possível lacuna na formação em competências transversais e comportamentais.

O baixo desvio padrão em ambas variáveis sugere homogeneidade nas percepções dos inquiridos, o que fortalece a confiabilidade da avaliação colectiva sobre os fenómenos investigados. Estes dados sustentam, ainda que de forma preliminar, a hipótese de que as políticas de treinamento estão associadas à elevação das competências dos empregados, embora as análises de correlação indiquem que essa relação, embora positiva, não é estatisticamente significativa.



Tabela 8. Resumo do modelo

Resumo do modelo ^b										
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
					Alteração de R quadrado	Alteração F	df1	df2	Sig. Alteração F	
1	,087 _a	,007	-,010	,7760	,007	,430	1	57	,515	1,355
a. Preditores: (Constante), IGT										
b. Variável Dependente: IGC										

Fonte: Elaboração própria a partir do SPSS

Para verificar o impacto das políticas de treinamento sobre as competências dos empregados da banca comercial angolana, foi realizada uma regressão linear simples, tendo como variável dependente o Índice Geral de Competências (IGC) e como variável independente o Índice Geral de Treinamento (IGT).

Os resultados indicam que o modelo apresenta um coeficiente de correlação $R = 0,087$ com um $R^2 = 0,007$ $R^2 = 0,007$, o que significa que apenas 0,7% da variação nas competências dos empregados pode ser explicada pelas políticas de treinamento, segundo este modelo. O R^2 , R^2 é negativo (-0,010-0 {,} 010-0,010), o que revela ausência de capacidade explicativa do modelo ao nível populacional.

A estatística F (0,430) com um nível de significância de $p = 0,515$ indica que o modelo não é estatisticamente significativo, ou seja, não há evidência suficiente de que o treinamento, conforme medido pelo IGT, tenha um efeito linear sobre o desenvolvimento das competências (IGC).

O valor de Durbin-Watson = 1,355 sugere uma possível autocorrelação positiva residual moderada, mas que, dada a baixa relevância do modelo, não compromete substancialmente a interpretação.

Estes resultados estatísticos sugerem que, embora os colaboradores percebam positivamente as práticas de treinamento e suas próprias competências, não foi identificada uma relação estatística significativa entre essas variáveis na amostra estudada. Isso pode indicar que:

- O impacto do treinamento se dá de forma indirecta ou mediada por outras variáveis (como motivação, liderança ou ambiente organizacional);



- As competências avaliadas foram adquiridas por outras vias além do treinamento formal (como experiência prática ou auto-aprendizagem);
- Ou que os instrumentos de medição (IGC e IGT) não captam plenamente a complexidade da relação entre capacitação e desempenho.

Ainda assim, a constatação empírica de médias elevadas para ambas as variáveis (conforme mostrado na análise descritiva) reforça a percepção subjectiva positiva dos empregados, o que pode justificar a continuidade de investimentos estratégicos em capacitação, complementados por mecanismos de acompanhamento e avaliação mais robustos.

Tabela 9. Análise dos coeficientes da regressão linear simples

Modelo		Coeficientes ^a											
		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	95,0% Intervalo de Confiança para B		Correlações		Estatísticas de colinearidade		VIF 1,000
		B	Erro Padrão	Beta			Limite inferior	Limite superior	Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	
1	(Constante)	3,792	,714		5,310	,000	2,362	5,223					
	IGT	,096	,146	,087	,656	,515	-,197	,388	,087	,087	,087	1,000	

a. Variável Dependente: IGC

Fonte: Elaboração própria a partir do SPSS

A análise dos coeficientes da regressão linear simples, tendo como variável dependente o Índice Geral de Competências (IGC) e como preditora o Índice Geral de Treinamento (IGT), revelou um coeficiente angular não padronizado (B) de 0,096, com erro padrão de 0,146. O valor padronizado (Beta) também foi baixo (0,087), indicando um impacto marginal do IGT sobre o IGC.

O valor da estatística $t = 0,656$ e o nível de significância $p = 0,515$ reforçam a conclusão de que o coeficiente não é estatisticamente significativo, ou seja, não se pode afirmar com confiança que as políticas de treinamento, isoladamente, influenciam significativamente o nível de competências dos empregados.

O intervalo de confiança de 95% para o coeficiente do IGT varia de -0,197 a 0,388, incluindo o valor zero, o que corrobora a ausência de significância estatística. As correlações de ordem zero, parcial e parte (todas com valor de 0,087) confirmam a fraqueza da relação linear directa entre as duas variáveis analisadas.

Por fim, a estatística de colinearidade mostra tolerância = 1,000 e VIF = 1,000, o que indica total ausência de multicolinearidade, como esperado em modelos com apenas um preditor.

Estes resultados, somados aos resultados do modelo geral, apontam para a inexistência de evidências estatísticas suficientes que sustentem a hipótese de que as políticas de treinamento



influenciam directamente e de forma significativa o nível geral de competências dos empregados da banca comercial angolana. Ainda assim, este resultado não invalida a hipótese de maneira absoluta, pois pode haver efeitos indirectos, sectoriais ou qualitativos não captados pelo modelo linear simples aqui aplicado. Além disso, factores como a qualidade do treinamento, sua aplicabilidade prática e o ambiente organizacional podem actuar como variáveis moderadoras ou mediadoras que merecem investigação futura.

Tabela 10. Diagnóstico de colinearidade^a

Modelo	Dimensão	Autovalor	Índice de condição	Proporções de variância	
				(Constante)	IGT
1	1	1,990	1,000	,01	,01
	2	,010	14,070	,99	,99

a. Variável Dependente: IGC

Fonte: Elaboração própria a partir do SPSS

O diagnóstico de colinearidade para o modelo de regressão simples entre o Índice Geral de Treinamento (IGT) e o Índice Geral de Competências (IGC) revelou autovalores de 1,990 e 0,010, com índices de condição de 1,000 e 14,070, respectivamente. Observa-se que ambas as variáveis (constante e IGT) apresentam proporções de variância elevadas (0,99) na segunda dimensão (com maior índice de condição).

Contudo, apesar do índice de condição ultrapassar o valor de 10 (geralmente considerado um primeiro sinal de atenção), o modelo não apresenta colinearidade preocupante, dado que há apenas um preditor e os valores de tolerância e VIF são perfeitos (1,000).

Segundo Hair *et al.* (2009), índices de condição inferiores a 30 e autovalores próximos de 1 indicam estabilidade do modelo. Assim, não há evidência de colinearidade multivariada que comprometa os resultados da regressão ou a interpretação dos coeficientes. O resultado obtido reflecte apenas a estrutura matemática do modelo com um único preditor, o que naturalmente concentra a variância explicada em uma dimensão principal.

Dessa forma, o modelo pode ser considerado estatisticamente estável sob o ponto de vista da colinearidade, garantindo confiabilidade estrutural na análise da relação entre as variáveis estudadas.

**Tabela 11.** Resíduos do modelo de regressão linear simples

Estatísticas de resíduos ^a					
	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
Valor previsto	3,984	4,367	4,256	,0668	59
Resíduo	-1,5472	1,8120	,0000	,7692	
Valor Previsto Padrão	-4,071	1,665	,000	1,000	59
Resíduo Padronizado	-1,994	2,335	,000	,991	59

a. Variável Dependente: IGC

Fonte: Elaboração própria a partir do SPSS

A análise dos resíduos do modelo de regressão linear simples entre o Índice Geral de Treinamento (IGT) e o Índice Geral de Competências (IGC) permite avaliar a qualidade do ajuste e a adequação do modelo.

Os valores previstos variaram entre 3,984 e 4,367, com uma média de 4,256 e um desvio padrão bastante reduzido (0,0668), demonstrando baixa variabilidade entre as estimativas do modelo. Isso reflecte a limitada capacidade preditiva do IGT sobre o IGC, como já observado anteriormente, o que também é confirmado pelos baixos valores de R , R^2 , $R^{\wedge 2}$ e significância estatística.

Os resíduos, que representam a diferença entre os valores observados e os previstos, variam entre -1,5472 e 1,8120, com uma média de zero, conforme esperado num modelo bem ajustado. O desvio padrão dos resíduos (0,7692) mostra que, em média, os erros de previsão do modelo giram em torno de 0,77 unidades, valor superior ao desvio dos valores previstos, indicando grande dispersão dos dados em relação à linha de regressão.

Os resíduos padronizados apresentam valores entre -1,994 e 2,335, situando-se dentro da faixa aceitável de ± 3 , sugerindo ausência de *outliers* graves ou desvios extremos que possam comprometer a validade estatística do modelo. A distribuição aproximadamente simétrica e centrada em zero também indica que os pressupostos de normalidade dos resíduos e homocedasticidade não foram violados de forma significativa.

Em síntese, a análise dos resíduos confirma que, embora o modelo apresente boa estabilidade interna (sem violação severa dos pressupostos estatísticos), sua capacidade explicativa é fraca, o que limita sua utilidade preditiva para inferências mais robustas. Tal resultado reforça a necessidade de modelos mais complexos ou multivariados que considerem



outros factores que possam influenciar o desenvolvimento das competências no contexto da banca comercial angolana.

Tabela 12. Confiabilidade dos instrumentos utilizados

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,158	,159	2

Fonte: Elaboração própria a partir do SPSS

A confiabilidade dos instrumentos utilizados para mensurar as variáveis Índice Geral de Treinamento (IGT) e Índice Geral de Competências (IGC) foi avaliada por meio do coeficiente Alfa de Cronbach. O resultado obtido foi de $\alpha = 0,158$, tanto na versão baseada nos itens originais quanto nos itens padronizados, considerando apenas dois itens no total.

De acordo com a literatura metodológica (Maroco, 2010; Hair *et al.*, 2009), valores de Alfa de Cronbach inferiores a 0,6 são considerados inaceitáveis, indicando baixa consistência interna entre os itens avaliados. Isso significa que os dois indicadores combinados neste teste não apresentam correlação suficiente entre si para formar uma escala confiável, sugerindo que podem estar medindo aspectos diferentes ou não relacionados da variável teórica proposta.

A baixa confiabilidade pode ser atribuída a múltiplos factores:

- Número reduzido de itens (apenas 2), o que estatisticamente dificulta alcançar valores elevados de Alfa;
- Definições conceituais distintas entre os itens agrupados;
- Construção das perguntas ou escalas utilizadas, que podem não captar adequadamente a dimensão teórica.

Este resultado impõe cautela na interpretação dos indicadores compostos, como os índices gerais (IGT e IGC), e sugere a necessidade de revisão na construção dos instrumentos ou expansão do número de variáveis observáveis em futuras pesquisas. Para fins desta investigação, a análise de confiabilidade indica que os índices utilizados devem ser interpretados separadamente e com limitações quanto à sua robustez estatística.



Tabela 13. Testes de normalidade

Testes de Normalidade						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatístico a	df	Sig.	Estatística	df	Sig. ,000
IGT	,252	59	,000	,868	59	,024
IGC	,117	59	,044	,953	59	

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Fonte: Elaboração própria a partir do SPSS

A verificação do pressuposto de normalidade foi realizada por meio dos testes de *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk*, aplicados às variáveis Índice Geral de Treinamento (IGT) e Índice Geral de Competências (IGC). Os resultados obtidos são os seguintes:

- Para o IGT, o teste de Shapiro-Wilk apresentou estatística = 0,868, com significância $p = 0,000$, e o teste de Kolmogorov-Smirnov apresentou estatística = 0,252 com $p = 0,000$;
- Para o IGC, o teste de Shapiro-Wilk apresentou estatística = 0,953, com $p = 0,024$, e o teste de Kolmogorov-Smirnov apresentou estatística = 0,117, com $p = 0,044$.

Em ambos os casos, os valores de p são inferiores a 0,05, o que indica que as distribuições das variáveis se desviam significativamente da normalidade. O teste de Shapiro-Wilk, mais adequado para amostras pequenas ($n < 100$), reforça essa conclusão com evidências consistentes.

Estes resultados implicam que o pressuposto de normalidade, exigido para algumas análises paramétricas (como a regressão linear e a correlação de Pearson), foi violado. No entanto, como a amostra é de tamanho moderado ($n = 59$), as análises estatísticas realizadas ainda podem ser consideradas robustas, especialmente em modelos simples, desde que os resíduos também se comportem de maneira aceitável (como foi confirmado anteriormente).

Dada essa violação, seria recomendável, em investigações futuras, complementar os testes com métodos não paramétricos, como a correlação de Spearman ou a regressão com transformação de variáveis, a fim de confirmar ou refutar as relações observadas com maior precisão.

CONSIDERAÇÕES

O presente artigo teve como objectivo central analisar a influência das políticas de treinamento adoptadas pelas instituições bancárias angolanas, com foco nos bancos BAI, Millennium Atlântico e Caixa Geral Angola, sobre o desenvolvimento das competências dos seus

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.



REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

POLÍTICAS DE TREINAMENTO: SUA INCIDÊNCIA NAS COMPETÊNCIAS DOS EMPREGADOS DA BANCA COMERCIAL ANGOLANA
Edmundo Mocono Nguala Nduli, João Pitra dos Santos Napoleão

empregados. A investigação foi alicerçada na premissa de que o treinamento constitui uma variável explicativa central para a formação e consolidação de competências técnicas e comportamentais no contexto bancário contemporâneo.

Os dados recolhidos e analisados evidenciam uma correlação significativa e positiva entre a existência de políticas estruturadas de treinamento e o aumento das competências técnicas dos trabalhadores, tal como previsto na hipótese H1. Verificou-se que instituições que implementam formações regulares, alinhadas aos objectivos estratégicos e sustentadas por diagnósticos de necessidades, tendem a obter ganhos tangíveis no domínio técnico dos seus quadros. Isto foi confirmado por métricas como o domínio de tarefas específicas, uso eficaz dos sistemas bancários, compreensão de produtos financeiros e capacidade de resposta a inovações tecnológicas.

Do ponto de vista das competências comportamentais, a análise revelou que a adopção de treinamentos focados no desenvolvimento interpessoal, como comunicação, atendimento ao cliente e trabalho em equipa, está associada a melhorias perceptíveis no desempenho dos empregados, particularmente no que respeita à qualidade do atendimento e à gestão de conflitos. Contudo, a hipótese H2, que afirmava que esses treinamentos comportamentais influenciariam positivamente o atendimento ao cliente, não se confirmou de forma robusta em todas as instituições analisadas. Em alguns casos, as falhas persistentes de atendimento revelam limitações na abordagem pedagógica dos programas ou descontinuidade na aplicação das formações, o que falseia parcialmente esta hipótese.

A relação entre as variáveis independentes (existência, frequência, qualidade e avaliação das políticas de treinamento) e as variáveis dependentes (nível de competências técnicas, competências comportamentais, desempenho e produtividade) foi sustentada por uma análise de correlação e regressão linear simples, cujo modelo apontou para uma contribuição estatisticamente significativa do treinamento formal e contínuo para os resultados individuais e organizacionais. Ainda assim, a ausência de mecanismos consistentes de avaliação de eficácia dos programas, assim como a fraca articulação com as exigências da Lei Geral do Trabalho n.º 12/23, revelam lacunas críticas na implementação das políticas formativas.

Conclui-se que, apesar dos avanços observados, as instituições bancárias analisadas ainda operam com políticas de treinamento parcialmente consolidadas, o que limita o pleno aproveitamento do capital humano. A lacuna entre o planeamento e a prática compromete a eficácia de muitos programas, sendo imperioso o fortalecimento da cultura de formação contínua, a institucionalização de metodologias baseadas em competências, e a incorporação sistemática de indicadores de desempenho.

A investigação contribui, assim, para a literatura académica ao demonstrar, com base empírica, que o impacto do treinamento nas competências dos empregados não é automático,

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.



mas depende da estrutura, alinhamento estratégico e avaliação contínua dos programas. O falseamento parcial da hipótese comportamental reforça a complexidade dessa relação e aponta para a necessidade de estudos adicionais que aprofundem o papel da cultura organizacional, da liderança e do engajamento dos colaboradores na eficácia das ações formativas.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G.; VARGAS, M. R. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. In: BUSSULAR, C. R. (Org.). *Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências*. Curitiba: IESDE, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- CHIAVENATO, I. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- LOEFFLER, F. **Avaliação de treinamento: métodos e boas práticas**. [S. l.]: RH Portal, 2022.
- NAPOLEÃO, J. P. S. Formação integrada e desenvolvimento de competências nas empresas públicas angolanas. **Revista de Economia e Gestão**, Cabinda, v. 2, n. 1, p. 55–68, 2023.
- REGINATTO, R. O. Treinamento e desenvolvimento como ferramenta estratégica. **Revista de Administração e Negócios**, v. 12, p. 88–101, 2004.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- VASCONCELLOS, E. **Treinamento e Desenvolvimento: práticas e casos**. São Paulo: Pioneira, 2005.