



IMPACTO DO TREINAMENTO DE PESSOAL NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EMPRESA ALIMENTA ANGOLA, LOJA CAMAMA, TALATONA – LUANDA (2023)

IMPACT OF PERSONNEL TRAINING ON ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT: CASE STUDY OF ALIMENTA ANGOLA COMPANY, CAMAMA STORE, TALATONA – LUANDA (2023)

<i>Recebido em</i>	29/10/2025
<i>Aprovado em:</i>	08/12/2025

Manuel Martins Xavier Kidito da Gama¹
Eugénio de Jesus Wilson de Carvalho²
Teófilo Fernando Ernesto Caputo³

RESUMO

O presente estudo analisa o impacto do treinamento de pessoal no desenvolvimento organizacional, com foco na Empresa Alimenta Angola, loja Camama, em Talatona, Luanda. A pesquisa foi realizada no período de 2023 e utilizou métodos qualitativo e quantitativo para avaliar como o treinamento de pessoal contribui para a eficiência operacional, desenvolvimento de competências e avaliação de desempenho em programas de treinamentos, além de sua influência nos resultados organizacionais. Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada ao chefe dos Recursos Humanos e do questionário adaptado à escala de Likert, dirigido aos demais colaboradores operacionais da empresa em estudo. Os resultados indicam que um

¹ Graduação em Contabilidade e Gestão. Graduação em Análise Financeira, Mestre em Contabilidade e Gestão e Doutor em Ciências Económicas pela Universidade de Havana. Vice-Presidente para os Assuntos Académicos do ISPP-Kilamba.

² Doutor em Ciências Jurídicas. Mestre em Gestão Aplicada. Jurista e Docente. Consultor Séniior na Área de Turismo.

³ Licenciado em Psicologia, opção Escolar, pela Universidade Agostinho Neto. Mestre em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Gregorio Semedo.



programa estruturado de treinamento pode levar a melhorias significativas no desempenho dos colaboradores e, consequentemente, no desempenho organizacional.

Palavras-chave: Impacto, Treinamento de pessoal, Desenvolvimento organizacional, Eficiência, Motivação.

ABSTRACT

This study analyzes the impact of personnel training on organizational development, focusing on the company Alimenta Angola, Camama store, in Talatona, Luanda. The research was carried out in 2023 and used qualitative and quantitative methods to assess how personnel training contributes to operational efficiency, skills development and performance evaluation in training programs, in addition to its influence on organizational results. Data were collected through a semi-structured interview with the head of Human Resources and a questionnaire adapted to the Likert scale, addressed to other operational employees of the company under study. The results indicate that a structured training program can lead to significant improvements in employee performance and, consequently, in organizational performance.

Keywords: Impact, Personnel training, Organizational development, Efficiency, Motivation.

INTRODUÇÃO

No presente artigo, buscamos analisar o estudo sobre impacto do treinamento de pessoal no desenvolvimento organizacional, portanto as abordagens apresentadas visam estratégias de treinamento e desenvolvimento de pessoal na empresa Alimenta Angola, loja Camama. O treinamento é assumido por várias organizações como um processo que promove a aquisição de conceitos, aprendizagens, competências ou atitudes que provoquem o desenvolvimento dos colaboradores em relação às exigências e funções do mercado de trabalho por parte das organizações.

Estamos de acordo com Chiavenato, (2010) ao afirmar que “o treinamento é uma fonte eficaz de agregar valores como eficiência, conhecimento e habilidades às organizações e pessoas, assim como os programas de treinamento devem estar vinculados às necessidades da organização”. A informação é relevante para o comportamento das pessoas, tornando-as mais eficazes. O treinamento é uma actividade



fundamental para o desenvolvimento da organização, os colaboradores devem adquirir novas competências e praticar melhor o que já sabem para poderem participar de forma construtiva nas actividades da organização.

Neste contexto, faz-se necessário intensificar as discussões e investigações de temas relativos ao impacto do treinamento de pessoal no desenvolvimento das organizações. Nos dias actuais observa-se que muitas instituições e ou organizações em (Angola) não têm o treinamento de pessoal como ferramenta fundamental para o bom desempenho laboral dos seus colaboradores e no aumenta da eficiência operacional, satisfação e retenção dos clientes, qualidade dos serviços prestados, produtividade e lucratividade, da organização, é de salientar que a apostar no treinamento e desenvolvimento é importante hoje por parte das organizações, mas deve vir acompanhada de motivação para obter resultados positivos. Este artigo analisa como essas variáveis impactou o desenvolvimento da empresa Alimenta Angola, loja Camama, no município de Talatona, em Luanda, Angola.

1. REVISÃO DA LITERATURA

1.1 O processo de treinamento e sua evolução

Falar de treinamento de pessoal nos dias de hoje, é uma temática que tem sido cada vez mais abordada e valorizada nas mais diversas áreas de conhecimento. Assim para Muchinsky (2004) comenta a importância do “treinamento e desenvolvimento como processos que melhoraram as competências dos funcionários, mas historicamente eles tiveram um foco diferente”. O conceito de desenvolvimento foi reservado para processos que melhoraram competências ao nível da gestão, enquanto o treinamento foi geralmente aplicado a processos de aumento de competências de posições inferiores na hierarquia organizacional. Hoje essa diferença não é tão importante. A necessidade de desenvolvimento de competências tornou-se central em todos os níveis da organização.

A preocupação com o desenvolvimento de programas de treinamento de pessoal surgiu devido à influência da escola clássica de gestão. “O objectivo desses programas era



preparar as pessoas para atingirem o maior nível de produtividade possível” Gil (2001). Com base na visão de Taylor, que tratava dos aspectos externos das necessidades humanas, que trabalhavam basicamente por dinheiro, o treinamento tratava dos aspectos mecânicos do trabalho. Segundo Chiavenato, (2010) o treinamento, denominado *on-the-job training*, era realizado para o desempenho adequado das tarefas exigidas no local de trabalho.

Na década de 1930, as organizações começaram a desenvolver programas de treinamento mais estruturados para gestores. Um dos mais utilizados foi o TWI (*Training Within Industry*), Chiavenato, (2010). O objectivo desses cursos era treinar supervisores, em sua maioria ex-funcionários, em suas funções de liderança e como deveriam treinar seus subordinados e incentivá-los a encontrar novas formas de trabalhar.

Assim Gil (2001) enfatiza que, “os programas de treinamento dos colaboradores capacita-os para o desempenho de suas actividades laborais, ao incluir objectivos que focavam nas relações humanas e na sua integração na organização. Durante a Segunda Guerra Mundial, houve a preocupação com o desenvolvimento de programas voltados à formação de gestores e supervisores.

1.2 Treinamento como ferramenta estratégico

O treinamento de pessoal transcende a mera transmissão de conhecimentos técnicos, posicionando-se como um pilar estratégico para o alcance de objectivos organizacionais. Conforme destacado por Chiavenato (2014), a capacitação deve ser entendida como um processo contínuo e alinhado à missão da empresa, garantindo que as competências dos colaboradores evoluam em sintonia com as exigências do mercado. Essa perspectiva ressalta que, em um cenário de competitividade global, organizações que investem em treinamento estruturado fortalecem sua capacidade de inovação e diferenciação (Armstrong, 2020).

A integração do treinamento à estratégia corporativa é essencial para enfrentar mudanças estruturais. Inácio (2018) argumenta que programas de capacitação devem ser desenhados para antecipar tendências, como digitalização e sustentabilidade, preparando



equipas para lidar com transformações disruptivas. Nesse sentido, o treinamento actua como um mecanismo de adaptação, ao reduzir resistências a novas práticas e promover agilidade operacional. Essa visão é complementada por Senge (2018), que enfatiza a importância de criar “organizações que aprendem”, nas quais o desenvolvimento de habilidades técnicas e interpessoais estimula um pensamento sistêmico, essencial para resolver problemas complexos.

Além disso, o treinamento estratégico impacta directamente na retenção de talentos e no clima organizacional. Noe (2019) demonstra que colaboradores que percebem oportunidades de crescimento tendem a ter maior engajamento e lealdade, ao reduzir custos com turnover. Programas que combinam hard skills (como gestão de processos) e soft skills (como comunicação) não apenas elevam a produtividade, mas também constroem uma cultura de colaboração, conforme observado na empresa Alimenta Angola, loja Camama, após a implementação de módulos de liderança em 2023.

A mensuração dos resultados do treinamento é crítica para validar seu papel estratégico. Armstrong (2020) sugere a utilização de KPIs como aumento de vendas, satisfação de clientes e redução de erros operacionais. Essa abordagem permite ajustar programas conforme as necessidades emergentes, ao transformar o treinamento em um ciclo virtuoso de melhoria contínua. Assim, quando alinhado à visão de longo prazo, o treinamento deixa de ser um gasto para se tornar um investimento catalisador do desenvolvimento organizacional.

1.3 Projecto e objectivo do treinamento

Falar de projectos e objectivos de treinamento de pessoas, implica dizer que, este processo deve se conectar, de forma directa, aos principais projectos e acções da organização, como forma de alcançar os objectivos principais da organização. Entendemos que ao planear o treinamento é necessário definir objectivos, para ter certeza do propósito do treinamento. Parte desta etapa consiste em definir os critérios de treinamento e isto deve incluir uma declaração do que o treinando deve ser capaz de saber o que deve fazer após o treinamento.



Os critérios são a base do projecto de treinamento, e ao conhecer estes critérios é possível planear um treinamento adequada para o alcançar. Spector (2003) comenta que a maior parte do treinamento nas organizações ocorre com a expectativa de que os funcionários utilizem o que aprenderam em suas próprias actividades. Isso se chama transferência do treinamento.

A transferência é afectada por vários factores relacionados ao ambiente de trabalho e o treinamento em si. As diferenças individuais nas características de cada treinando também são consideradas factores importantes para a ocorrência ou não da transferência. Assim do nosso ponto de vista este modelo de transferência descreve como as características de um projecto de treinamento podem afectar a forma como os treinandos aprendem e, consequentemente, como é feita a transferência para o trabalho. Os mesmos autores argumentam que as diferenças individuais dos treinandos e as características do ambiente são influências importantes.

Segundo as características dos treinandos, Spector (2003) afirma que as pessoas diferem em muitas características importantes para o processo de treinamento, e talvez, a diferença mais importante é a capacidade de aprender diferentes tarefas. Algumas pessoas podem ser melhores no aprendizado de tarefas cognitivas, enquanto outras podem ser melhores em tarefas motoras. O treinamento deve reconhecer estas diferenças e o facto de que nem todos têm a mesma capacidade de aprender uma determinada tarefa. As atitudes e a motivação podem afetar o resultado no treinamento e no desempenho do trabalho.

No modelo de Kirkpatrick (2016), cinco factores de projecto de treinamento afectam a transferência. Ignorá-los pode levar a um programa ineficaz de mudança de comportamento no trabalho.

O primeiro é **o feedback**, ele deve ser devidamente incorporado ao treinamento para que o treinando possa dizer se está a aprender o conteúdo.

O segundo são **os princípios gerais**, onde o treinamento deve ensinar por que e como concluir uma tarefa. Muitos treinamentos apresentam alguns dos princípios básicos do material que está sendo ensinado.



O terceiro **são elementos idênticos**, as reações em situações de treinamento são idênticas às situações de trabalho. Isso significa que os estímulos que as pessoas percebem são idênticos em ambas as situações.

O quarto é **o excedente de aprendizagem**, o que significa dar ao treinando mais formação do que o necessário para atingir o critério de sucesso no treinamento. Aprendizagem adicional pode ser incorporada ao treinamento por meio de práticas repetidas.

Finalmente, a ordem das sessões de treinamento corresponde à divisão da tarefa em partes que são aprendidas uma após a outra. A sequência depende do nível de complexidade da actividade.

Com relação à transferência do aprendizado, Spector (2003) enfatiza a importância do treinamento intensiva, que apresenta as sessões de treinamento de longa duração e ocorre em um período de tempo relativamente curto. O treinamento espaçado significa que as sessões de treinamento são relativamente curtas e distribuídas ao longo do tempo.

O mesmo autor observa que intenso e longo são termos relativos que podem se referir a alguns programas de treinamento mais intensos ou mais espaçados que outros. Por exemplo, um programa de treinamento com sessões de uma hora por dia durante 10 dias é mais longo do que um programa de 10 horas em um dia. Portanto, o treinamento intenso pode ser eficaz porque é mais fácil e permite que uma pessoa saia do trabalho para um dia de treinamento do que para uma hora todos os dias durante oito dias consecutivos.

1.4 O processo de treinamento nas organizações

Segundo Milkovich e Boudreau (2000), definem treinamento como “um processo sistemático destinado a promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que levam a uma melhoria na relação entre as características dos funcionários e os requisitos do papel funcional”. Segundo estes autores, o treinamento refere-se à aquisição de conhecimentos existentes, bem como à aquisição de novos conhecimentos



para melhorar o desempenho organizacional. O treinamento pode ser visto como um processo de capacitação dos funcionários.

No que diz respeito ao treinamento relacionado com a aprendizagem, Chiavenato (2009, p. 26) afirma que o treinamento é “um processo educativo sistemático e organizado através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e competências com base em objectivos definidos”. Para o autor, o treinamento no sentido gerencial refere-se à transferência de determinados conhecimentos relacionadas a determinado tipo de trabalho. À luz dessa discussão, Carvalho e Nascimento (1997) afirmam que “o treinamento é um processo educativo e essencialmente uma reconstrução contínua de experiências pessoais”. Abbad e Esculápio (2003), consideram o treinamento como um processo de aprendizagem contínuo para melhorar o desempenho dos funcionários em uma organização.

Apesar destes aspectos críticos do treinamento, Bohlander (2003), comenta que as organizações americanas investem mais de 60 milhões de dólares anualmente para fornecer mais de 1,7 mil milhões de horas de treinamento formal. Se o treinamento não tivesse um grande impacto do ponto de vista positivo, não haveria necessidade de se investir tanto no aperfeiçoamento dos colaboradores. Nessa discussão, Bohlander (2003), afirma que, “o treinamento sistemático deve ser utilizado para garantir o maior impacto dos investimentos em treinamento no desempenho individual e organizacional”.

Na opinião do autor, esta abordagem deve incluir quatro fases: avaliação das necessidades, concepção do programa, implementação e avaliação. A este respeito, Bohlander (2003), afirma que a fase 1 requer uma avaliação das necessidades de treinamento para determinar quais os tipos de treinamento são apropriados e quais os métodos que melhor proporcionam conhecimentos, competências e habilidades (CHAs), que os funcionários precisam. Portanto, é necessário realizar uma análise do ambiente, das estratégias e dos recursos da empresa para determinar onde focar o treinamento. Trata-se de uma análise da descrição e especificações do cargo para identificar as atividades a serem desempenhadas em um cargo específico e os CHAs necessários para



realizá-las. Por fim, uma análise para identificar e determinar quais funcionários precisam de treinamento e quais atualmente não o necessitam.

1.4.1 Avaliação da eficiência dos programas de treinamento nas organizações

A avaliação da eficácia dos programas de treinamento nas organizações é um tema de grande relevância para o desenvolvimento organizacional e a gestão de recursos humanos. Segundo Chiavenato (2009), a eficácia dos treinamentos pode ser entendida como a capacidade de gerar resultados positivos que atendam às necessidades da empresa e dos colaboradores. Isso implica que os programas de treinamento devem ser planeados com clareza em relação aos objectivos que se pretende alcançar, ao garantir assim a sua relevância para o contexto organizacional.

De acordo com Chiavenato (2010), a avaliação de treinamento deve ser um processo contínuo, que envolve não apenas a aplicação de métodos de mensuração, mas também uma análise crítica do impacto do treinamento no desempenho dos colaboradores. A utilização de métricas adequadas é fundamental para determinar se os objectivos estabelecidos foram atingidos, permitindo ajustes e melhorias nos programas de treinamento.

Segundo Inácio (2018) destaca que a avaliação da eficácia dos programas de treinamento deve considerar tanto os resultados imediatos quanto os impactos a longo prazo. Isso significa que a análise deve ir além da simples satisfação dos participantes, envolvendo também a observação de mudanças no comportamento e no desempenho no trabalho. Essa abordagem abrangente permite uma compreensão mais profunda dos efeitos do treinamento sobre a organização.

Além disso, Dessler (2003) ressalta a importância do alinhamento entre os objectivos do treinamento e as metas estratégicas da organização. Quando os programas de treinamento são projetados para apoiar as diretrizes da empresa, a probabilidade de que eles sejam eficazes aumenta significativamente. Essa conexão direta entre treinamento e estratégia organizacional é essencial para garantir que os recursos investidos gerem retorno positivo.



Para Milcovich e Boudreau (2000) afirmam que a avaliação da eficácia dos programas de treinamento deve incluir análises qualitativas e quantitativas. Enquanto as métricas quantitativas permitem medir o impacto em números, as análises qualitativas podem oferecer insights sobre as percepções dos participantes e a aplicabilidade do que foi aprendido. Essa combinação de abordagens enriquece a avaliação e contribui para um entendimento mais completo dos resultados.

A eficácia dos programas de treinamento deve ser vista como uma responsabilidade compartilhada, envolvendo tanto os gestores quanto os colaboradores Muchinsky (2004). A participação ativa de todos os envolvidos no processo de avaliação é fundamental para garantir que os programas de treinamento sejam continuamente aprimorados e ajustados às necessidades da organização e dos indivíduos. Dessa forma, a avaliação da eficácia dos programas de treinamento se torna uma ferramenta poderosa para o desenvolvimento.

A avaliação da eficácia dos programas de treinamento é um aspecto crucial para as organizações que buscam maximizar o retorno sobre investimento em desenvolvimento humano. Segundo Kirkpatrick (2016), a avaliação deve ser vista como um processo contínuo que envolve a coleta sistemática de dados para determinar a eficácia de um programa de treinamento. Isso permite que as organizações identifiquem áreas de melhoria e ajustem suas estratégias de capacitação, garantindo que os colaboradores adquiram as habilidades necessárias para suas funções.

Além disso, a implementação de métricas adequadas é fundamental para a avaliação do impacto dos programas de treinamento. De acordo com Robbins e Judge, (2017), a utilização de indicadores quantitativos e qualitativos pode proporcionar uma visão abrangente sobre a eficácia das iniciativas de treinamento. Esses indicadores podem incluir avaliações de desempenho, feedback dos participantes e medidas de produtividade antes e depois do treinamento, possibilitando uma análise mais profunda dos resultados obtidos.



1.4.2 Alinhamento dos programas de treinamentos com as metas organizacionais

O alinhamento entre os programas de treinamento e as metas organizacionais é fundamental para o sucesso das empresas no mercado actual. De acordo com Edmondson (2019), quando as iniciativas de treinamento estão alinhadas com os objectivos estratégicos da organização, há um aumento significativo na eficácia das actividades de aprendizagem. Isso ocorre porque os colaboradores se tornam mais empenhados e motivados quando percebem que suas actividades de desenvolvimento profissional estão diretamente relacionadas aos resultados esperados pela empresa.

Além disso, o alinhamento do treinamento com as metas organizacionais não apenas melhora o desempenho individual, mas também potencializa o desempenho coletivo da equipa. Segundo Edmondson (2019), empresas que investem em programas de treinamento coerentes com suas necessidades estratégicas observam um aumento na produtividade e na qualidade do trabalho. Isso é especialmente importante em um cenário de constante mudança, onde as organizações precisam se adaptar rapidamente às novas demandas do mercado.

Outro aspecto relevante é a importância de uma comunicação clara sobre as metas organizacionais para todos os colaboradores. Conforme afirmado por Noe (2017), a transparência nas expectativas e objectivos da empresa é crucial para que os colaboradores entendam como seu desenvolvimento profissional se encaixa no quadro geral. Essa clareza não só ajuda a alinhar os esforços de treinamento, mas também promove um senso de pertencimento e responsabilidade entre os funcionários.

O envolvimento da alta gestão no desenvolvimento e na implementação de programas de treinamento é imprescindível para o alinhamento com as metas organizacionais. Como destacado por Kotter (2018), o comprometimento dos líderes com o treinamento e desenvolvimento dos colaboradores demonstra que a empresa valoriza o capital humano como um ativo estratégico. Essa liderança visionária é essencial para criar uma cultura organizacional que prioriza o aprendizado e o desenvolvimento, assegurando que todos trabalhem em direção a um objectivo comum.



1.5 Impacto do treinamento nas mudanças organizacionais

Segundo a afirmação de Senge (2018), sobre uma organização que aprende que valoriza e pensa que as vantagens competitivas derivam de aprendizagem contínua, visa desafiar a suposição de que o status quo é muito bom. Portanto, promove um ambiente onde prosperam relações de trabalho abertas e de confiança, levando à revitalização organizacional (Silveira, 2004).

No entanto, Bohlander, G. (2003) descrevem esses factores como um processo de mudança pelo qual as organizações passam e se esforçam para desenvolver programas de melhoria contínua; sublinha a necessidade de desenvolver o capital humano. O termo capital humano refere-se ao valor económico dos conhecimentos, competências e habilidades de uma empresa. No século XXI, as empresas de sucesso serão aquelas que forem mais capazes de capturar, armazenar e utilizar o que os seus colaboradores sabem" (Bohlander, 2003, p. 9).

Assim, os programas de treinamento devem complementar as práticas de recrutamento e seleção., criar oportunidades de aprimoramento de competências para que os colaboradores tenham a oportunidade de se desenvolver no trabalho para adquirir competências, sejam elas organizacionais, profissionais ou pessoais. O treinamento desempenha um papel fundamental no desenvolvimento e fortalecimento destas competências e tornou-se a espinha dorsal da implementação das estratégias das organizações. Empregos que exigem poucas habilidades são substituídos por empregos que exigem habilidades técnicas, interpessoais e de resolução de problemas (Bohlander, 2003).

Para Noe (2017), isso contribui para sua visão ao enfatizar a Posição Humana como uma organização espacial estratégica, descentralizando-se, dividindo a responsabilidade pelo desenvolvimento de pessoas para os superiores, implementando uma nova ordem e migrando para uma gestão integrada e focada nos negócios.



1.6 Desenvolvimento organizacional

Segundo Belmiro (2021), o desenvolvimento organizacional envolve mudanças planejadas para otimizar processos e cultura. O treinamento é um catalisador para essa transformação, fortalecendo a adaptabilidade e a inovação.

A literatura sobre treinamento e desenvolvimento organizacional é vasta. Segundo Chiavenato (2014), o treinamento é um processo sistemático que visa melhorar as habilidades e conhecimentos dos colaboradores, resultando em maior eficiência organizacional. Além disso, a teoria do capital humano de Becker (1993) destaca que investimentos em treinamento podem gerar retornos significativos para as organizações.

O desenvolvimento organizacional (DO) constitui um processo planejado e contínuo de transformação cultural e estrutural, visando otimizar a eficiência, a adaptabilidade e a competitividade das organizações. Como destacado por Chiavenato (2014), o DO não se limita a ajustes pontuais, mas envolve uma reestruturação sistêmica que integra pessoas, processos e objetivos estratégicos. Essa abordagem é fundamental em contextos dinâmicos, como o varejo alimentar angolano, onde empresas como a

Alimenta Angola precisam equilibrar demandas operacionais com inovações de mercado. Um dos pilares do desenvolvimento organizacional é a gestão de mudanças, que exige preparação contínua dos colaboradores. Inácio (2018) ressalta que organizações bem-sucedidas são aquelas que antecipam tendências, como a digitalização ou exigências de sustentabilidade, e capacitam suas equipes para implementar novas práticas.

Nesse sentido, o treinamento estratégico, alinhado a metas de longo prazo, funciona como um mecanismo de redução de resistências e promoção de uma cultura ágil. Essa perspectiva é reforçada por Senge (2018), cujo conceito de “organizações que aprendem” defende que a aprendizagem coletiva e o pensamento sistêmico são essenciais para resolver problemas complexos e fomentar a inovação.

A integração entre desenvolvimento humano e estratégia corporativa é outro aspecto crítico. Armstrong (2020) argumenta que o DO só é efetivo quando políticas de Recursos Humanos, como programas de capacitação e planos de carreira, estão alinhadas à visão organizacional. Por exemplo, na Alimenta Angola, a redução do turnover após



2023 reflete não apenas o treinamento técnico, mas também a criação de um ambiente que valoriza o crescimento profissional, conforme sugerido por Noe (2019). Este autor destaca que investir no desenvolvimento de competências técnicas (hard skills) e comportamentais (soft skills) eleva não apenas a produtividade, mas também o comprometimento, transformando colaboradores em agentes ativos da mudança.

Além disso, o DO depende da capacidade de mensurar resultados e ajustar estratégias. Chiavenato (2014) enfatiza a importância de indicadores como satisfação interna, eficiência operacional e retorno sobre investimento (ROI) em treinamentos. Na prática, a Alimenta Angola utilizou KPIs de vendas e satisfação do cliente para validar o impacto de suas iniciativas, método endossado por Armstrong (2020) como forma de assegurar que ações de DO gerem valor tangível.

Em síntese, o desenvolvimento organizacional é um processo multifacetado que exige sinergia entre liderança, capacitação e adaptação contínua. Como demonstrado no caso angolano, organizações que priorizam o DO não apenas superam desafios imediatos, mas constroem alicerces para a sustentabilidade em mercados voláteis.

2. Contexto angolano

Em Angola, o sector de vendas de produtos alimentícios tem enfrentado desafios como escassez de mão de obra qualificada e infraestrutura limitada (INE, 2022). Investir em capacitação torna-se essencial para sustentar o crescimento econômico pós-pandemia.

Angola, país marcado por uma história recente de reconstrução pós-conflito e transição para uma economia de mercado, enfrenta desafios estruturais que influenciam directamente a gestão organizacional. A escassez de mão de obra qualificada, aliada a lacunas em infraestrutura e gestão moderna, torna o treinamento de pessoal e o desenvolvimento organizacional (DO) estratégias críticas para a competitividade empresarial. Conforme destacado por Adão (2020) pesquisador angolano em administração, o país vive uma “dualidade econômica”: enquanto sectores como o



petróleo e mineração atraem investimentos internacionais, o varejo e a agricultura carecem de práticas gerenciais alinhadas às exigências globais.

No sector varejista, foco deste estudo, a alta rotatividade de colaboradores e a baixa produtividade são problemas recorrentes. Dados do Instituto Nacional de Estatística de Angola (INE, 2022) revelam que 32% das empresas formais no país identificam a “falta de capacitação técnica” como principal entrave à eficiência operacional. Nesse cenário, o treinamento emerge não apenas como uma necessidade, mas como um imperativo para a sustentabilidade. Manuel (2019) especialista em gestão angolano, argumenta que iniciativas de capacitação devem considerar as especificidades locais, como a diversidade cultural e a informalidade econômica, que atingem 75% da população activa (INE, 2022).

2.1 Desafios e oportunidades no DO em Angola

A implementação de modelos de desenvolvimento organizacional em Angola esbarra em desafios históricos. A herança de uma economia centralizada até os anos 1990 deixou resquícios de hierarquias rígidas e resistência à inovação. Contudo, empresas como a Alimenta Angola têm rompido com esse legado ao adotar programas de treinamento adaptados ao contexto local. Belmira (2021), em seu estudo sobre PMEs angolanas, destaca que organizações que investem em capacitação contínua conseguem reduzir em até 40% os custos com repetição do trabalho, além de fortalecer a reputação institucional.

O Plano Nacional de Desenvolvimento (PND) 2018-2022 do governo angolano reforça a importância do capital humano, ao propor parcerias público-privadas para fomentar a qualificação profissional. Essa política alinha-se às recomendações de teóricos como Adão (2020), que defende a integração entre agendas nacionais e estratégias corporativas para superar disparidades regionais. Na prática, a empresa Alimenta Angola, loja Camama, incorporou esse princípio ao treinar colaboradores em gestão de estoque e atendimento multicultural, habilidades essenciais em um país com 37% da população vivendo em áreas rurais (INE, 2022).



2.2 Cultura organizacional e inovação

A cultura angolana, pautada por valores colectivos e relações hierárquicas, influencia profundamente as dinâmicas organizacionais. Estamos de acordo com Maria (2017), antropóloga angolana, quando ressalta que programas de DO devem equilibrar a modernização gerencial e respeito às tradições locais. Na empresa Alimenta Angola, loja Camama, por exemplo, a introdução de módulos de liderança participativa em contraste com modelos autoritários comuns no país, resultou em maior envolvimento das equipas, ao refletir a eficácia de abordagens culturalmente sensíveis.

O contexto angolano evidencia que o treinamento e o desenvolvimento organizacional são vetores de transformação socioeconômica. Ao adaptar modelos globais às realidades locais, as empresas não apenas aumentam sua eficiência, mas também contribuem para a redução de desigualdades estruturais. Como demonstra o caso da Empresa Alimenta Angola, loja Camama, investir em capacitação é um passo estratégico para construir organizações resilientes em um mercado em transição.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adão Silva (2020). *Gestão Empresarial em contextos africanos: O Caso Angolano*. Luanda: Edições Universitárias.
- Alimenta Angola (2024). Recuperado de. <https://www.alimentaangola.com>.
- Armstrong, M. (2020). *Handbook of Human Resource Management Practice*.
- Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. University of Chicago Press.
- Belmira Santos (2021). *PMEs e Capacitação Profissional: Estudos de Caso em Luanda*. Luanda: Instituto de Pesquisa Econômica.
- Bohlander, Geroge. (2003). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira.
- Carvalho, A. V., & Nascimento, L. P. (1997). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira.



Chiavenato, I. (2009). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. Elsevier

Dessler, Gary. (2003). *Administração de recursos humanos*. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall.

Edmondson, A. C. (2019). *A organização destemida: criar segurança psicológica no local de trabalho para aprendizagem, inovação e crescimento*. Wiley.

Gil, António C. (2001). *Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.

Inácio, L. F. (2018). *Gestão de desempenho organizacional: Teoria e prática*. São Paulo: Atlas.

INE Angola (2022): *Relatório anual de estatísticas do trabalho e emprego*.

Kirkpatrick, D. L. e Kirkpatrick, J. D. (2016). *Avaliação dos programas de formação: Os quatro níveis*. Berrett-Koehler.

Kotter, J. P. (2018). *Liderar mudanças*. Editora Harvard Business Review.

Kroehnert, G. (2001). *Instruções básicas para treinamento em empresas*. São Paulo: Manole.

Manuel Francisco (2019). *Desafios do varejo em Angola: Uma análise pós-guerra*. Revista Angolana de Administração, 12(3), 45-60.

Maria João (2017). *Cultura e Gestão: diálogos entre tradição e modernidade em Angola*. Lisboa: Editora Kuia.

Milcovich, G. T., e Boudreau, J. W. (2000). *Gestão de recursos humanos*. Boston, Massachusetts: Irwin McGraw-Hill.

Muchinsky, P. M. (2004). *Psicologia organizacional*. São Paulo: Thomson.

Noe, R. A. (2017). *Employee training and development*. McGraw-Hill Education.

Noe, R. A. (2019). *Employee Training and Development*.



Reginatto, S. (2004). *Gestão de desempenho: Um enfoque estratégico*. São Paulo: Saraiva.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.

Senge, P. M. (2018). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Crown Business.

Silveira, G. F. (2004). Analista de treinamento: *identificando necessidades e planeando Ações de aprendizagem*. São Paulo.

Spector, Paul E. (2003). *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva.

Yin, R. K. (2001). Estudo de caso: *planeamento e métodos*. 2. Porto Alegre: Bookman.