



Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém

Mestrado em Gestão de Empresas

Dissertação

Formação Profissional como ferramenta estratégica: a eficácia da formação na
gestão organizacional

Sara Caneira – 22209328

Santarém

Ano 2023/24



Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém

Mestrado em Gestão de Empresas

Dissertação

Formação Profissional como ferramenta estratégica: a eficácia da formação na
gestão organizacional

Sara Caneira – 22209328

Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos do grau de Mestre em
Gestão de Empresas sob a orientação da Prof(a). Especialista Filipa Martinho.

Santarém
Ano 2023/24

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar minha mais profunda gratidão àqueles que me permitiram completar este percurso, sustentando-me com confiança e carinho em cada passo deste percurso.

Primeiramente, agradeço Superiormente por me ter dado a força e resiliência para alcançar esta meta, num ato de fé renovado em mim mesma, dia após dia.

À minha família, especialmente aos meus pais, Micaela e Alexandre, o meu eterno agradecimento, pois sempre aceitaram as minhas decisões. À memória dos meus queridos avós, presença que senti intensamente em cada vitória e nos momentos de maior fragilidade.

Ao meu marido, Dino, que acreditou em mim desde o início e foi o meu porto seguro, celebrando cada conquista com orgulho e alegria ao meu lado. E à minha filha, Julieta, a minha pequena-grande inspiração, que, com imensa compreensão e coragem, abdicou de parte do nosso tempo para que eu pudesse alcançar este objetivo. O amor e a força que ambos me transmitiram foram fundamentais.

A toda a comunidade acadêmica, desde colegas a funcionários e professores, obrigada por contribuírem para a minha formação e desenvolvimento. Em especial, deixo um sincero agradecimento à minha professora e orientadora, Prof(a). Especialista Filipa Martinho, cujo apoio, partilha de conhecimento e orientação foram essenciais para a realização deste trabalho.

Bem hajam todos,

RESUMO

Este estudo verifica a eficácia da formação profissional como uma ferramenta estratégica para a gestão organizacional, percebendo o seu papel no desenvolvimento de competências e no desempenho da organização. O objetivo central é analisar de que forma os planos de formação contribuem para valor acrescentado do capital humano e para a estratégia organizacional. A metodologia utilizada foi quantitativa, com recolha de dados através de questionários aplicados a empresários e colaboradores de diversas organizações. A amostra contou com 131 participantes, e os dados foram analisados com o apoio do software IBM SPSS.

Os principais resultados indicam que a formação contínua e estruturada melhorou a produtividade, a eficiência e a satisfação do cliente. Os dados sugerem que a formação profissional, quando alinhados com os objetivos estratégicos, facilitam a adaptação às novas práticas e promovem a inovação. Em comparação com outros estudos, os resultados reforçam a importância do investimento na formação, confirmando que a receptividade dos colaboradores está positivamente correlacionada com o desempenho e a implementação de novas práticas de trabalho. Assim, o desenvolvimento de competências organizacionais, aliado a uma avaliação contínua dos programas formativos, influencia diretamente no sucesso organizacional e na vantagem competitiva.

Este estudo evidencia a relevância de políticas de formação adaptadas e sustentadas por financiamento adequado para maximizar o retorno do investimento, oferecendo um contributo significativo para a gestão do capital humano nas organizações.

Concluimos que a formação profissional contínua, alinhada com os objetivos organizacionais, é uma ferramenta estratégica essencial para o desenvolvimento e competitividade organizacional.

Palavras-chave: Formação Profissional, Gestão Organizacional, Inovação, Produtividade.

ABSTRACT

This study verifies the effectiveness of professional training as a strategic tool for organizational management, understanding its role in the development of skills and the organization's performance. The central objective is to analyze how training plans contribute to the added value of human capital and organizational strategy. The methodology used was quantitative, with data collection through questionnaires applied to businesspeople and employees from different organizations. The sample included 131 participants, and the data were analyzed with the support of IBM SPSS software.

The main results indicate that continuous and structured training improved productivity, efficiency and customer satisfaction. The data suggests that training frameworks, when aligned with strategic objectives, facilitate adaptation to new practices and promote innovation. Compared to other studies, the results reinforce the importance of investing in training, confirming that employee receptivity is positively correlated with performance and the implementation of new work practices. Thus, the development of organizational skills, combined with continuous evaluation of training programs, directly influences organizational success and competitive advantage.

This study highlights the relevance of adapted training policies and supported by adequate financing to maximize the return on investment, offering a significant contribution to the management of human capital in organizations.

We conclude that continuous professional training, aligned with organizational objectives, is an essential strategic tool for organizational development and competitiveness.

Keywords: Professional Training, Organizational Management, Innovation, Productivity.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
PROBLEMA E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	2
OBJETIVOS	2
OBJETIVOS GERAIS	2
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
1. REVISÃO DA LITERATURA	3
1.1 FORMAÇÃO PROFISSIONAL.....	3
1.2 GESTÃO DA AÇÃO DE FORMAÇÃO.....	4
1.3 AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO	5
1.4 MODALIDADE DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL	6
1.5 GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL.....	7
1.6 CAPITAL HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES.....	8
1.7 EFICÁCIA DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL	9
1.8 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL.....	11
1.9 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS.....	12
1.10 FERRAMENTAS DE DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS	16
1.11 A EVOLUÇÃO DO INVESTIMENTO NA FORMAÇÃO PROFISSIONAL.....	17
2. MÉTODO E INSTRUMENTOS	20
2.1 PROBLEMÁTICAS DA INVESTIGAÇÃO.....	20
2.2 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	21
2.3 PROCEDIMENTOS E TRATAMENTO NA RECOLHA DE DADOS	21
2.4 ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO	22
2.5 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	22
2.6 ANÁLISE DE FIABILIDADE	27
3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	28
3.1 AVERIGUAÇÃO DAS HIPÓTESES.....	42
4. CONCLUSÕES.....	47
LIMITAÇÕES DO ESTUDO	48
SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	48

BIBLIOGRAFIA	49
ANEXOS.....	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Objetivos da formação profissional	4
Figura 2 - <i>Componentes do capital intelectual</i>	8
Figura 3 - <i>Percentagem de Género</i>	23
Figura 4 - <i>Percentagem da Faixa Etária</i>	24
Figura 5 - <i>Percentagem das Habilitações Literárias</i>	24
Figura 6 - <i>Percentagem da Situação Profissional</i>	25
Figura 7 - <i>Percentagem da Profissão/Cargo</i>	25
Figura 8 - <i>Percentagem da Área de Atividade da Organização</i>	26
Figura 9 - <i>Percentagem da Dimensão da Organização</i>	26
Figura 10 - <i>Frequência da formação realizada anteriormente</i>	29
Figura 11 - <i>Método utilizado para fazer o levantamento das necessidades formativas</i>	29
Figura 12 - <i>Necessidade de apoio na elaboração do diagnóstico e de um plano de formação</i>	30
Figura 13 - <i>Tipo de formação desenvolvida</i>	31
Figura 14 - <i>Interesse em ter apoio na elaboração de candidaturas e financiamento para um plano de formação</i>	31
Figura 15 - <i>Frequência da solução utilizada pela organização</i>	32
Figura 16 - <i>Tipo de metodologia adequado à organização</i>	33
Figura 17 - <i>Horário para desenvolver a formação</i>	33
Figura 18 - <i>Motivos para desenvolver cursos de formação profissional</i>	34
Figura 19 - <i>Método de avaliação dos cursos de formação ministrados</i>	35
Figura 20 - <i>Realização da avaliação dos cursos de formação</i>	35

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- <i>Questões para o planeamento da Formação Profissional</i>	5
Tabela 2 - <i>Modelo de Avaliação de Donald Kirkpatrick</i>	10
Tabela 3 - <i>Conceito e descrição de competências</i>	14
Tabela 4 - <i>Estatística da amostra válida</i>	23
Tabela 5 - <i>Interpretação do alfa de Cronbach</i>	27
Tabela 6 - <i>Estatística Alfa Cronbach</i>	27
Tabela 7 – <i>Estatística os colaboradores têm as competências as necessárias</i>	28
Tabela 8 - <i>Recetividade por parte dos colaboradores para frequentar a formação</i>	36
Tabela 9 - <i>Benefícios da formação ao nível da produtividade e eficiência</i>	36
Tabela 10 - <i>Benefícios da formação ao nível financeiro</i>	37
Tabela 11- <i>Benefícios da formação ao nível da qualidade dos produtos e serviços</i>	37
Tabela 12- <i>Benefícios da formação da satisfação dos clientes</i>	38
Tabela 13 - <i>Benefícios da formação ao nível da segurança e saúde ocupacional</i>	38
Tabela 14 - <i>Benefícios da formação ao nível do desenvolvimento organizacional</i>	39
Tabela 15- <i>Custo-benefício da formação</i>	40
Tabela 16- <i>Desempenho eficiente dos colaboradores</i>	41
Tabela 17- <i>O investimento na formação profissional e o benefício/retorno</i>	41
Tabela 18- <i>Classificação das Correlações</i>	42
Tabela 19- <i>Correlação entre a recetividade dos colaboradores em frequentar a formação e o desempenho e produtividade organizacional</i>	43
Tabela 20 - <i>Correlação entre o desempenho da equipa e a implementação de novas práticas de trabalho</i>	44
Tabela 21 - <i>Correlação entre a avaliação contínua dos programas de formação profissional e o impacto no sucesso organizacional</i>	45
Tabela 22- <i>Correlação entre valor acrescentado e custo direto com a formação</i>	46

INTRODUÇÃO

Autores como Caetano & Vala (2007) destacam que as organizações, enquanto sistemas abertos, enfrentam mudanças constantes e devem adaptar-se para sobreviverem no mercado dinâmico. Investir em formação profissional é essencial para desenvolver competências e aumentar a eficiência dos colaboradores (Akinyemi & Abiddin, 2013).

Ceitol (2016) ressalva a importância de a formação estar disponível para todos na organização, independentemente da função, é essencial a qualidade do capital humano tornando as organizações mais competitivas e produtivas.

A melhoria contínua é o objetivo principal da formação, como apontado por Nascimento (2015), e os planos de formação são essenciais para atingir essa meta, como defende Camara et al. (2016). Sekiou et al. (2009), destacam que os planos de formação devem permitir que os colaboradores adquiram conhecimento e competências para realizar as suas tarefas de forma eficiente.

Sousa et al. (2006), argumentam que a formação profissional aumenta a motivação dos colaboradores e reduz os custos de produção, quando alinhada com as necessidades individuais e a estratégia organizacional. Aguinis & Kraiger (2009) incentivam os colaboradores a utilizarem as suas competências para atingirem os objetivos na carreira.

Noe (2008), destaca que o investimento em formação profissional é fundamental para aumentar a competitividade das organizações, pois o capital humano é um dos principais fatores que conferem vantagem sobre a concorrência.

Autores como Drejer (2000) e Petts (1997) têm se dedicado a uma nova abordagem no estudo das competências organizacionais, reconhecendo a natureza dinâmica dessas competências e seu ambiente. Estes autores propõem ferramentas para compreender como as competências se formam e se desenvolvem dentro das organizações.

Fleury & Fleury (2003) afirmam que o desenvolvimento de competências organizacionais está intimamente ligado à estratégia organizacional.

É essencial alinhar as várias competências da organização com sua estratégia, para gerar vantagem competitiva. As competências e estratégia organizacional devem ser vistas como processos dinâmicos e contínuos, sujeitos a gestão ao longo do tempo (Cardim, 2007).

Problema e questões de investigação

Esta investigação pretende compreender como a formação profissional funciona como ferramenta estratégica e influência a eficácia da gestão organizacional. Isto envolve entender como os programas de formação são estruturados, implementados e avaliados dentro das organizações e como essas ferramentas contribuem para o desempenho e o sucesso organizacional. Para dar resposta à pergunta de partida: *De que forma a formação profissional funciona como ferramenta estratégica e reflete a eficácia da formação na gestão organizacional?*

Objetivos

Objetivos Gerais

Este trabalho tem como objetivo principal estudar a eficácia da formação profissional na gestão organizacional.

Objetivos Específicos

No âmbito de explorar a temática apresentada foram elaborados objetivos específicos:

- a. Identificar as principais competências organizacionais
- b. Identificar os elementos que constituem o processo de formação e desenvolvimento das competências organizacionais na organização estudada
- c. Mapear o processo de formação e desenvolvimento das competências organizacionais ao longo do tempo.

1. REVISÃO DA LITERATURA

1.1 Formação Profissional

Atualmente, a informação e o conhecimento são reconhecidos como recursos estratégicos essenciais que impulsionam a qualidade do trabalho, permitindo uma resposta ágil às rápidas mudanças do mercado (Smith, 2020).

Quando as organizações contam com colaboradores que aplicam os conhecimentos adquiridos em programas de formação profissional, observa-se um aumento significativo na produtividade e na geração de valor económico. Nesse sentido, a formação profissional pode ser direcionada para estratégia, desenvolvimento, motivação e eficiência (Chou, Horng, Liu, & Huang, 2020).

A formação profissional norteada para a estratégia prepara os futuros talentos que se tornarão uma mais-valia na organização a médio/longo prazo; desenvolvimento: prepara os colaboradores para futuras funções; para a inibição: elimina situações obsoletas nos colaboradores e até na própria organização; para a motivação: promove a dinâmica organizacional e promove a proatividade; para a função: melhora o desempenho e corrige situações identificadas (Camara et al., 2016).

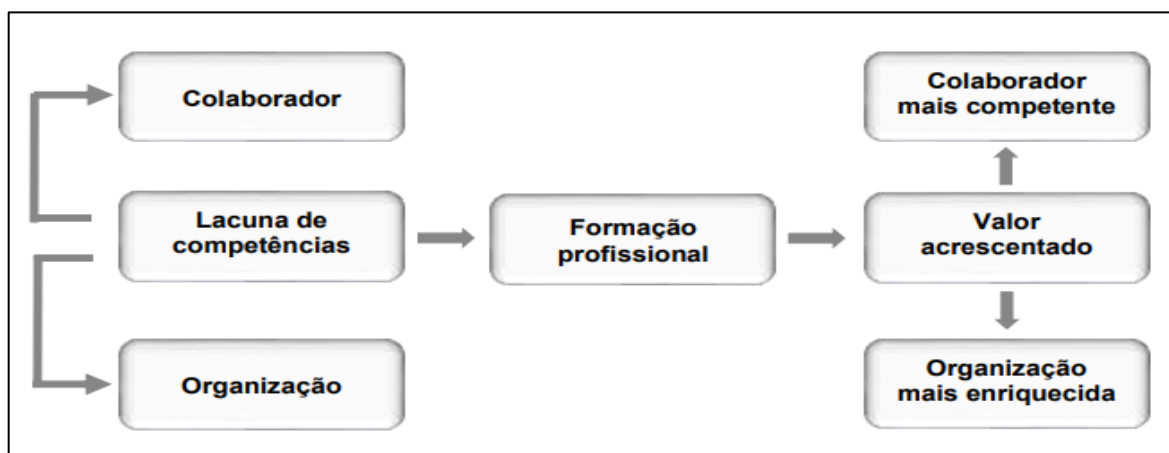
É crucial que as organizações incentivem e motivem os colaboradores a aprender, tendo em conta a globalização e a constante evolução tecnológica, é cada vez mais necessário adaptar-se ao mercado (Sekiou et al., 2009).

Pelo autor Nascimento (2015), é notório que a formação profissional revelasse fundamental para o desenvolvimento no âmbito do planeamento estratégico da organização. Uma formação profissional contínua, planeada e adequada permite que os colaboradores estejam mais preparados para lidar com desafios e, até mesmo, promove a motivação no desempenho das funções, o que, por sua vez, se reflete no turnover e no absentismo (Dias, 2013).

Em geral, o principal objetivo da formação profissional é promover o desenvolvimento do conhecimento e das competências que permitem aos colaboradores executar suas funções com maior eficiência, eficácia e satisfação, contribuindo para os objetivos da organização (Meignant, 2003).

Figura 1 -

Objetivos da formação profissional



Nota. Nascimento (2015, p. 203).

1.1.1 Diagnostico de necessidades formativa

A necessidade operacional baseia-se na análise das funções, para identificar a discrepância entre os requisitos necessários da função e as competências reais do colaborador. O diagnóstico de necessidades formativas representa a primeira etapa do ciclo de formação, onde, através do método de recolha de informação, são identificadas as necessidades dos colaboradores e da organização, essas necessidades podem ser posteriormente supridas por meio da formação profissional (Robbins & Judge, 2020).

Os resultados da avaliação de desempenho, relatórios de gestão, requisitos por função e análise de objetivos organizacionais podem ser convertidos em metas de formação. Um diagnóstico eficaz evita excessos ou insuficiências na formação dos colaboradores. O diagnóstico de necessidades formativas deve ser baseado em um estudo abrangente da organização, considerando missão, valores, visão, cultura, objetivos, estratégias e recursos disponíveis (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2016).

1.2 Gestão da ação de formação

As necessidades formativas guiam o planeamento e organização das ações de formação através do plano de formação, um instrumento de gestão de pessoas. Este plano tem como objetivo alcançar os resultados desejados em termos de conhecimento teórico, habilidades práticas e comportamento profissional. É essencial abordar todas as questões apresentadas na tabela 1, independentemente da resposta (Nascimento, 2015).

Tabela 1-

Questões para o planeamento da Formação Profissional

Quem deve ser formado?	Definir os destinatários, número, disponibilidade temporal, habilitações e características pessoais
Quem vai formar?	Definir se o formador é interno ou externo; se é uma entidade formadora ou individual
Porquê?	Definir os resultados a alcançar e respetivos indicadores
O Quê?	Definir o conteúdo programático da formação
Como?	Definir os métodos e técnicas pedagógicas
Onde?	Definir o local, o espaço, instalações, logística e ambiente
Que recursos?	Definir os meios a utilizar (e.g., audiovisuais, computadores, manuais)
Quando?	Definir as datas, horários e época
Quanto?	Definir o custo associado (custos diretos e indiretos) e os benefícios

Nota. Nascimento (2015, p. 219).

Konin & Ray (2019) identificam fatores críticos na execução da formação profissional, incluindo adaptação do programa às necessidades organizacionais, qualidade e seleção adequada dos materiais de aprendizagem, colaboração entre gestores e colaboradores, competências do formador, motivação dos formandos, introdução clara e atrativa, eficiência no desenvolvimento do método e conclusão com resumo dos temas e avaliações.

1.3 Avaliação da formação

A avaliação final da formação profissional visa avaliar sua eficácia, eficiência e impacto, permitindo a melhoria contínua do processo. Essa avaliação tem o propósito de promover a satisfação dos formandos e assegurar a aplicação dos conhecimentos adquiridos, o que se reflete nos resultados obtidos (Camara et al., 2016).

Por Alvarez, Salas, & Garofano (2004) para as organizações é relevante assegurar o retorno do investimento em formação profissional, priorizando: qualidade no processo de formação; relevância da formação para as necessidades organizacionais; apreensão dos formandos com as expectativas da organização; alcance de resultados efetivos para a organização.

1.4 Modalidade de formação Profissional

O método pedagógico, é o conjunto de ações do formador que motiva os formandos a adquirir novos conhecimentos, a mudar comportamentos para desenvolver competências. A escolha do método é influenciada pelo tipo de conhecimento e pelo público-alvo (Meignant, 2003).

As técnicas e métodos pedagógicos devem ter em conta os objetivos da formação profissional, as características dos formandos, o tempo disponível, os recursos físicos e os custos envolvidos (Nascimento, 2015).

Nigro (2005) menciona métodos adicionais para promover a formação profissional, como o mentoring e o coaching, que tem por objetivo aprimorar tanto o desenvolvimento pessoal quanto o profissional. O mentoring visa o crescimento a longo prazo do indivíduo, fornecendo competências e experiências. No processo, o formador (mentor) deve possuir competências diversas para monitorizar a evolução do formando (mentee) (Stone, 2007).

O coaching visa melhorar as competências e experiências do indivíduo, com foco no desenvolvimento pessoal. Neste processo, o formador (coach) estimula os valores e capacidades do formando (coachee), realçando as suas competências e promovendo um processo de evolução (Robbins & Judge, 2020).

A formação pode ser dividida em três modalidades, com base nos objetivos, na natureza e no público-alvo: formação pré-profissional, formação profissional e reconversão profissional (Cardim, 2007).

Destingue-se dois tipos de abordagem à formação: a reativa, que aborda necessidades identificadas; e pró-ativa, que prepara os colaboradores para futuras necessidades de forma preventiva (Almeida R. , 2018).

Cada vez mais o capital humano é crucial nas organizações. É essencial promover o conhecimento e competências dos colaboradores, desenvolvendo o capital humano (competências individuais), capital estrutural (sistemas de partilha interna de informação e conhecimento) e capital relacional (capacidade de partilha de conhecimento como vantagem) (Savaneviciene & Stankeviciute, 2011).

1.4.1 Impacto da Formação na gestão de RH

Arthur (1994) distingue a GRH em sistema de controle (foco em custos, recompensas por resultados) e sistema de implicação (desenvolvimento dos colaboradores para eficiência e menor rotatividade).

Huselid (1995) categoriza as práticas de GRH em: motivação (recompensas, avaliação de desempenho, oportunidades de promoção) e melhoria de conhecimentos (recrutamento, seleção, formação).

Quando as práticas de GRH estão orientadas para o bem-estar dos colaboradores, há uma tendência de aumento da satisfação no trabalho (Chambel & Santos, 2009).

1.5 Gestão do Capital Intelectual

No século atual, é crucial desenvolver o capital humano, estrutural e relacional nas organizações para promover competências individuais, capacidade de partilha de informação e conhecimento. Para alcançar alto desempenho, a satisfação dos colaboradores, a satisfação dos clientes e rentabilidade, a gestão de competências eficiente é essencial (Chiavenato, 2021).

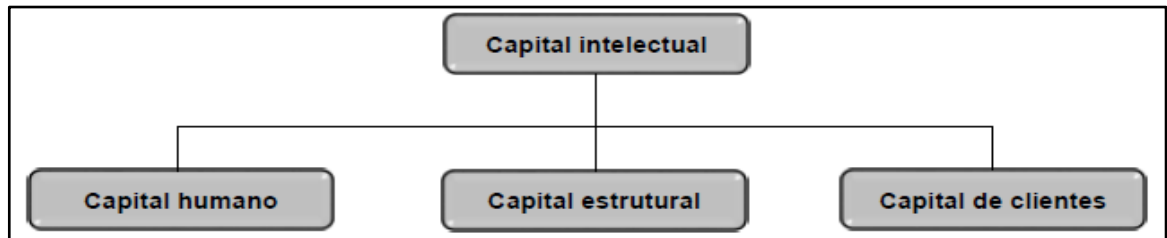
A gestão de competências exige traçar perfis de competência necessários, implementar estratégias de desenvolvimento e melhorar a produtividade e a adaptabilidade do negócio (Silva et al., 2014).

O conhecimento como capital humano é crucial, o desenvolvimento do capital intelectual, incluindo modalidades de formação, afeta a aprendizagem organizacional. Desta forma, o capital intelectual impulsiona a produtividade ao desenvolver os recursos humanos (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2016).

Drucker (1993, p.183), *"O conhecimento é agora fundamental para a prosperidade das nações."* destaca que o conhecimento é a chave para construir a riqueza das nações, substituindo as vantagens competitivas anteriores, como trabalho e recursos naturais, devido à importância dos ativos intangíveis. O capital intelectual capacita a inovação e criação, agregando valor aos produtos e serviços.

Figura 2 -

Componentes do capital intelectual



Nota. Ferreira & Martinez (2008, p. 143).

O capital estrutural abrange as relações com a comunidade, governo, clientes e fornecedores, bem como rotinas, cultura e processos organizacionais. Isso inclui o conhecimento armazenado em bases de dados, registros de marca, as patentes e as infraestruturas (Ferreira & Martinez, 2008).

O capital de clientes refere-se à relação da organização com seus clientes, incluindo métricas de satisfação, de bem-estar financeiro e sensibilidade aos preços (Camara et al., 2016).

O capital humano é crucial para o capital intelectual e para a estratégia organizacional, pois é vital para a sobrevivência das organizações ao influenciar a produção e a produtividade (Ceitil, 2016).

1.6 Capital Humano nas Organizações

O capital humano é bastante relevante para a inovação organizacional, fornecendo competências essenciais para a competitividade presente e futura. Kozak (2013), destaca, ainda, que o capital humano é composto por competências e talentos que podem ser aproveitados pela organização para criação de valor.

O capital humano impulsiona a produtividade, empregabilidade e inovação nas organizações, resultado da educação e/ou formação (Kravetz, 2004). Apesar de várias definições, é reconhecido como chave para a vantagem competitiva e estratégica das organizações.

Smith (2020), afirma que o capital humano impulsiona a produtividade, empregabilidade e inovação nas organizações, resultante de educação e formação. Apesar de várias definições, é reconhecido entre vários autores como chave para a vantagem competitiva e estratégica das organizações.

O capital humano abrange as capacidades, habilidades e conhecimentos dos colaboradores e gestores, bem como a dinâmica organizacional num ambiente competitivo. Quanto maior o talento e a inovação dos colaboradores, maior é o capital humano (Verbos, Gerard, Forshey, Harding, & Miller, 2017).

Ceitel (2016), destaca que a formação impulsiona a inovação, e é fundamental para a vantagem competitiva. Alinhar a formação com as estratégias organizacionais é crucial para atender às necessidades de cada departamento.

Chiavenato (2021), realça que a formação profissional melhora conhecimentos e comportamentos dos colaboradores. A capacidade de aprendizagem organizacional depende de manter e atualizar conhecimentos. A formação impulsiona competências, maximiza o capital humano e garante resposta às mudanças de mercado de forma competitiva.

1.7 Eficácia da formação profissional

A formação impulsiona a inovação, é crucial para a vantagem competitiva, desta forma, alinhar a formação com as estratégias organizacionais é vital para estar norteada com as necessidades de cada departamento (Kozak, 2013).

Churchill (2020), destaca a necessidade de atualização de competências para a competitividade no mercado em constante mudança. O acesso ao conhecimento é crucial para a produtividade e competitividade.

1.7.1 Modelos de avaliação de eficácia

Kirkpatrick (1959) introduz o Modelo Hierárquico de Resultados da Formação, composto por quatro etapas: reação, aprendizagem, transferência/comportamento e resultados. Apesar de sua idade, ainda é amplamente utilizado na avaliação de eficácia (Holton, 1996).

A primeira etapa, a reação, refere-se à percepção dos formandos sobre vários aspectos da formação, como formador, duração e espaço. As reações podem ser afetivas, instrumentais ou relacionadas com a dificuldade de aprendizagem (Warr, Allan, & Birdi, 1999).

A segunda etapa, a aprendizagem, envolve a aquisição de conhecimento e mudança de atitudes após a formação. Avalia-se o conhecimento técnico, atitudes e valores, utilizando testes e análise de modelos mentais (Russ-Eft & Preskill, 2001).

A avaliação da aprendizagem é realizada imediatamente após a formação, mas também ao longo do tempo para verificar a retenção do conhecimento. São utilizadas diferentes métricas, incluindo questionários e observação direta (Caetano & Vala, 2007).

A terceira etapa, a transferência, analisa como é que os conhecimentos adquiridos são aplicados no ambiente de trabalho. É avaliado através de observações e questionários aos formandos e supervisores (Tan, Hall, & Boyce, 2003).

Os resultados, a quarta etapa, refletem os impactos da formação na organização, como aumento da produtividade e satisfação do cliente (Kirkpatrick, 1996).

O êxito da formação reflete-se nos resultados da organização, mas a avaliação pode ser complexa devido a desafios na medição eficaz, seleção de métricas adequadas e consideração de variáveis internas e externas (Chou et al., 2020).

Tabela 2 -

Modelo de Avaliação de Donald Kirkpatrick

Níveis	Tipo de avaliação (o que é medido)	Avaliação, descrição e características	Exemplos de instrumentos de avaliação e métodos	Relevância e aplicabilidade
1	REAÇÃO	Como os participantes sentem-se sobre a formação ou experiência.	Avaliação de reação.	Rápido e muito fácil de obter. Não onerosos para recolher ou analisar
2	APRENDIZAGEM	Avaliação da aprendizagem é a medida do aumento do conhecimento - antes e depois.	Tipicamente avaliações e testes, antes e após o treinamento. Entrevista ou observação também podem ser utilizados.	Relativamente simples de configurar, claro para competências quantificáveis. Menos fácil para a aprendizagem complexa.
3	COMPORTAMENTO	Avaliação de comportamento é o grau de aprendizagem aplicada de volta ao trabalho - implementação.	Observação e entrevistas ao longo do tempo são necessárias para avaliar a mudança, sua relevância e sustentabilidade.	Medição de mudança de comportamento tipicamente requer cooperação e habilidade dos gestores de linha.
4	RESULTADOS	Mede o efeito prático do treinamento no negócio.	Normalmente as medidas já estão em vigor através de sistemas de gestão e de comunicação - o desafio é se relacionar com o participante.	Avaliar individualmente não é difícil, ao contrário de avaliar toda a organização. O Processo deve ter responsabilidades claramente definidas.

Nota. Donald Kirkpatrick (1959).

Baldwin & Ford (1998, citado em Almeida, 2012) indicam que, embora a reação dos formandos possa ser positiva, a transferência efetiva de conhecimento depende da aplicação prática no trabalho, variando conforme o formando e o plano de formação.

Holton (1996, citado em Almeida, 2012) destaca diversas variáveis que afetam a transferência de aprendizagem, incluindo primárias, como aptidão para aprender, condições de

transferência, objetivos e alinhamento organizacional, e secundárias, como características pessoais e autonomia.

O foco principal da formação profissional é a mudança de comportamento, cuja avaliação é crucial para medir a eficácia do plano de formação. A transferência da aprendizagem para o ambiente de trabalho é essencial. A mudança comportamental é indicativa da qualidade e eficácia do plano de formação, impactando diretamente o desempenho organizacional (Smith, 2020).

1.8 Estratégia Organizacional

O termo "estratégia", derivado do grego *strategos*, evoluiu ao longo do tempo para denotar inicialmente uma posição de liderança, depois habilidades de gestão, e finalmente ações planejadas para ultrapassar adversidades. No contexto organizacional, refere-se à forma como uma organização se posiciona no mercado para alcançar os seus objetivos (Lima, 2018).

Mintzberg (2019), define estratégia como um plano que integra metas, políticas e ações coerentes numa organização, visando a alocação eficiente de recursos e a adaptação às mudanças ambientais e às ações dos concorrentes. A estratégia organizacional, por sua vez, é o conjunto de decisões que determina os objetivos da organização, as políticas e planos para alcançá-los, e define a área de atuação e o tipo de organização que pretende ser. O planejamento estratégico é fundamental para implementar essas estratégias, envolvendo técnicas de gestão e avaliação para tomadas de decisão de alto nível.

1.8.1 Planejamento Estratégico

O modelo racional do processo de criação de estratégia está ligado ao sistema de planejamento estratégico, que permanece uma ferramenta amplamente adotada pelas empresas mesmo após três décadas. Ansoff (1965), inicia a escola do planejamento e teve destaque na literatura até os anos 70, diminuiu sua relevância nos anos 80, mas ainda exerce influência na literatura atual.

A gestão estratégica é principalmente vista como planejamento estratégico, uma ferramenta para o crescimento através da expansão e diversidade. O planejamento estratégico, ao analisar oportunidades e ameaças no ambiente organizacional, ajuda a desenvolver uma estratégia e define um trajeto de ação, baseado na identificação dos pontos fortes e fracos da organização (Mintzberg, 2019).

Porter (1986), afirma que a organização utiliza a estratégia como meio competitividade para alcançar os objetivos. Para Porter, uma organização sem planejamento “*arrisca a transformar-se numa folha seca, esvoaçando conforme a vontade do vento da concorrência*”.

1.9 Competências organizacionais

McClelland (1973) iniciou a estruturação do conceito de competências, inicialmente ligado ao recrutamento e depois expandido ao desenvolvimento profissional. A partir de 1994, o conceito inclui a capacidade de agregar valor à organização (Dutra, 2004). Competências englobam conhecimento, habilidades, atitudes e desempenho contextualizado (Drucker, 1993).

Dividem-se em competências organizacionais e individuais (Davenport & Prusak, 2000).

1.9.1 Origem das Competências Organizacionais

Barney (2007), aborda o conceito de fator estratégico de mercado, indicando que organizações que desenvolvem e controlam recursos antecipam o desempenho para implementar estratégias de produtos, resultando num aumento dos lucros. Propõem uma teoria de desempenho superior da organização, destacando os recursos como unidades de análise. Concluem que os ativos intangíveis são fontes primárias de competitividade, como tecnologia, confiança dos clientes, imagem da marca e controle da distribuição.

Barney & Clark (2007) diferenciam recursos e capacidades, classificando os recursos em quatro categorias: físico, financeiro, humano e organizacional. Uma organização tem vantagem competitiva se gera mais valor económico que a concorrência, com lucros superiores às despesas estratégicas. Sustentar essa vantagem depende da exclusividade dificuldade de imitação e da organização dos recursos. O modelo VRIO destaca: Value (Valor); Rareness (Raridade); Imperfect Imitability (Inimitabilidade); Organization (Organização).

Barney (2007), destaca três razões para a dificuldade na imitação ou substituição de recursos: primeiro, a história única da empresa, que molda os recursos de forma singular; segundo, a ambiguidade causal, onde não está claro qual recurso específico que leva ao alto desempenho da organização; terceiro, a complexidade social dos recursos, como por exemplo a cultura organizacional, equipas dos colaboradores e employer branding.

O antigo paradigma focado na análise externa da organização evolui para a otimização dos recursos organizacionais (Porter, 1986).

Na perspectiva da Visão Baseada em Recursos (RBV), competências, capacidades e habilidades são consideradas a essência do conhecimento produtivo e organizacional. Portanto, são a principal fonte de vantagem competitiva, sendo o conhecimento um ativo estratégico capaz de proporcionar uma vantagem competitiva sustentável, ou seja, uma vantagem que não pode ser facilmente copiada.

Collis & Montgomery (1995), ampliam a RBV, argumentando que ela integra tanto a análise interna das organizações quanto a análise externa da indústria e do ambiente competitivo. Assim, a VBR não substitui, mas complementa as abordagens estratégicas anteriores.

Propõe-se três testes para identificar uma competência essencial (Roos & Pike (2018) cit. Phahalad & Hamel, 1990): primeiro, se proporciona acesso a diversos mercados; segundo, se contribui significativamente para os benefícios percebido pelos clientes; e terceiro, se é difícil de ser imitada pelos players.

Calori & Arruda (2020), categorizam as competências em duas dimensões: estratégica e intermediária. Na dimensão estratégica, estão ligadas à visão e missão da organização. Na intermediária, relacionam-se aos macroprocessos e áreas funcionais. O uso dessas dimensões facilita a transição das competências estratégicas para as funcionais. É essencial entender historicamente as abordagens conceituais sobre competências para uma compreensão fundamentada do termo.

Hirata (1994), descreve que o regime fordista priorizava a produção em massa de produtos padronizados com mão de obra desqualificada para garantir lucro. A partir da década de 80, as mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas promoveram uma intensa reestruturação no conceito de produção, deslocando o sucesso organizacional da concorrência local para a global, do foco na indústria para o cliente, e de produtos padronizados para flexíveis, inovadores, de altos padrões de qualidade e preços atrativos.

Desta forma, as organizações melhoram as estratégias conforme evoluem as competências, e, da mesma forma, reformular a estratégia possibilita a realocação e desenvolvimento mais eficaz das competências (Dutra, 2004).

Fleury & Fleury (2004), sublinham essa ideia ao afirmarem que *“a organização possui diversas competências organizacionais, localizadas em diversas áreas; destas, apenas algumas são as competências essenciais, aquelas que a diferenciam e que lhe garantem uma vantagem competitiva sustentável perante as demais organizações”*.

Diversos autores dedicam-se a criar categorias para as competências organizacionais, indo além das essenciais. Leonard-Barton (1995) destaca as competências essenciais como aquelas que conferem à organização uma vantagem competitiva, construídas gradualmente e difíceis de serem copiadas.

No entanto, a autora também menciona mais duas categorias na análise das competências essenciais: Competências de qualificação são cruciais, porém insuficientes para conferir à organização uma vantagem competitiva diferenciadora. Competências complementares agregam valor às competências essenciais, mas têm a fragilidade de serem imitadas pela concorrência (Leonard-Barton, 1995).

Mills et al. (2002) organizaram os diferentes níveis de compreensão da noção de competências dentro das organizações, como se apresenta na figura a seguir:

Tabela 3 -

Conceito e descrição de competências

Conceito	Descrição
Competências Essenciais	Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chaves para a sobrevivência da empresa e centrais para a sua estratégia.
Competências Distintivas	Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadoras de seus concorrentes e que provêm vantagem competitiva.
Competências Organizacionais ou das Unidades de Negócio	Competências e atividades-chaves esperadas de cada unidade de negócio da empresa.
Competências de Suporte	Atividade que é valiosa para apoiar um leque de competências.
Competências Dinâmicas	Capacidade de uma empresa de adaptar suas competências com o tempo. É diretamente relacionada aos recursos importantes para a mudança.

Nota. Mills et al. (2002, p.13).

Zarifian (2001), identifica diferentes áreas de desenvolvimento de competências organizacionais:

- Competências nos processos: relacionadas aos procedimentos de trabalho.
- Competências técnicas: específicas para realizar o trabalho.
- Competências na organização: relacionadas à estrutura organizacional
- Competências no serviço: combinam habilidades técnicas com a consideração do impacto do produto ou serviço no consumidor final.
- Competências sociais: abordam as atitudes que influenciam o comportamento dos colaboradores, no âmbito da comunicação, responsabilidade e autonomia.

Henderson & Cockburn (1994), introduzem os conceitos de "*component competence*" (competência componente) e "*architectural competence*" (competência arquitetural) para descrever e classificar as competências organizacionais. Estes representam diferentes tipos de habilidades que podem ser fontes de vantagem competitiva para a organização.

A competência componente diz respeito às valências ou ativos específicos das atividades da organização, ou seja, incorporados internamente. Assim, incluir o conhecimento técnico desenvolvido por profissionais em diversas áreas, como mecânica, engenharia, química, design, entre outras. (Leonard-Barton, 1995; Henderson & Cockburn, 1994).

A competência componente é tacitamente adquirida por meio da experiência pessoal e incorporada por indivíduos, equipes ou unidades maiores na organização, realçando a importância do trabalho em equipa (Penrose, 1959; King et al., 2002).

Henderson & Cockburn (1994) consolidam várias terminologias em competências componentes, incluindo recursos, conhecimentos e habilidades, e sistemas técnicos. A competência arquitetural da organização refere-se à sua capacidade de integrar e combinar as competências componentes de maneiras flexíveis, desenvolvendo novas competências quando necessário, abrangendo conceitos como capacidades dinâmicas e conhecimento coletivo (Henderson & Clark, 1990).

Segundo Drejer (2020), as competências organizacionais influenciam habilidades, conhecimento e atitudes dos colaboradores, essenciais para o sucesso das funções. Nafukho et al. (2004) destacam que ser competente está relacionado com um bom desempenho numa tarefa, além de possuir conhecimentos, habilidades e atitudes compatíveis. Hatch & Dyer (2004) realçam que competências individuais são diferenciais competitivos, sendo as comportamentais mais procuradas no mercado atual. Leite & Porsse (2007), diferencia competências técnicas, necessárias para a função, das comportamentais, que agregam valor. Calori & Arruda (2020) destacam que a gestão por competências visa integrar habilidades individuais para alcançar objetivos organizacionais estratégicos. Competências organizacionais e individuais estão interligadas, influenciando-se mutuamente. A organização enriquece as pessoas, que, por sua vez, contribuem para o crescimento da organização e a enfrentar os seus desafios.

1.10 Ferramentas de Desenvolvimento das Competências

Autores como Prahalad & Hamel (1990), King (2002) e Fleury & Fleury (2003) contribuem para a compreensão das competências organizacionais e vantagem competitiva. Competência organizacional é a habilidade de integrar recursos para melhor desempenho e valor percebido (Chou et al., 2020). O desenvolvimento é contínuo, sujeito a períodos de estagnação, indicando a necessidade de renovação ou reforço (Dias, 2013).

O estudo das competências organizacionais avançou de análises estáticas para uma abordagem dinâmica, detalhando a origem e a evolução. A análise de várias ferramentas estratégicas tem como objetivo contribuir para gestão organizacional, permitindo comparações e integração de visões, visando um framework mais abrangente (Mintzberg, 2019).

De acordo com Smith (2020), um framework é um conjunto de premissas fundamentais de origem intelectual, que serve como base para a ação.

Ferramentas estratégicas simplificam temas complexos para estudo e análise, servindo para comunicar ideias, realizar comparações, definir limites, descrever contextos e apoiar o desenvolvimento de métodos (Silva, et al., 2014).

Alguns modelos nesta pesquisa não se encaixam perfeitamente no conceito de framework, mas compartilham elementos. Autores de diversos países foram tidos em conta, incluindo EUA, Reino Unido, Holanda, Dinamarca, China, Paquistão e Brasil, para compilar diversas perspectivas sobre o tema e agregar o máximo de percepções diferenciadas (Chou et al. 2020).

1.10.1 Framework

Grant (1991) propõe um framework baseado em recursos para formulação de estratégias, destacando a importância da sustentabilidade, coordenação e seleção alinhada com oportunidades externas.

Petts (1997) destaca as competências essenciais, capacidades essenciais e meta-habilidades, ressaltando a evolução relacionada às necessidades dos clientes.

Teece et al. (1997) introduzem "capacidades dinâmicas" para adaptar-se ao mercado e gerar vantagem competitiva.

Sanchez & Heene (1997) propõem um ciclo virtuoso de construção e promoção de competências, influenciado pela Visão Baseada em Competências.

As competências organizacionais são dinâmicas, sistêmicas e cognitivas, adaptando-se ao dinamismo competitivo e refletindo interações internas e externas, conforme Leite & Porsse (2007).

Post (1997) propõe um framework com "construção de competências" e "alavanca de competências". Começa com definição de missão e valores, seguido da construção de competências para fechar lacunas estratégicas, aplicadas nas oportunidades de mercado, fechando um ciclo.

Awuah (1997) destaca a influência das redes de relações de troca no desenvolvimento de competências. A gestão eficaz das redes é crucial para o desempenho do mercado, promovendo benefícios como aumento do conhecimento mútuo e rápida resposta a ameaças e oportunidades.

Drejer (2020) propõe framework com elementos: tecnologia, seres humanos, organização e cultura. Destaca aprendizagem organizacional no desenvolvimento das competências.

Xu et al. (2020) categorizam inovações e o seu papel no desenvolvimento de competências, relacionando inovações radicais e incrementais com competências essenciais. Apresentam framework sobre influência do ambiente tecnológico e estágio do ciclo de vida.

Helfat & Peteraf (2003) introduzem "ciclo de vida das capacidades" na teoria baseada em recursos, descrevendo três estágios e possíveis ramificações na fase de maturidade.

Fleury & Fleury (2004) descrevem o ciclo de competências com ênfase na aprendizagem organizacional e valorização das competências essenciais.

Melo & Machado (2015) destacam *path dependence*, cadeia de valor e complexidade na formação de competências, além da contribuição indireta dos ferramentais de avaliação.

1.11 A Evolução do Investimento na Formação Profissional

A evolução do investimento na formação profissional é um tema crucial no contexto do desenvolvimento e transformação económica e social, assim como na procura de talentos e competências para a vantagem competitiva da organização. Vários autores e estudos contribuíram para analisar como o investimento na formação profissional evoluiu ao longo do tempo, desde as primeiras iniciativas de educação formal até as políticas de desenvolvimento de competências do século XXI (Xu et al., 2020).

Schultz (1961), traz-nos o conceito de capital humano em "*Investment in Human Capital*", destacando o papel crucial da formação e da aprendizagem no crescimento económico. Realçou uma abordagem ampla para o desenvolvimento económico, incluindo o capital humano, destacando o papel crítico dos investimentos em competências e conhecimentos para o desenvolvimento da organização.

Becker (1964), defende que o investimento em formação é um investimento pessoal que gera retornos ao longo do tempo. O autor mostrou que há um aumento na produtividade, nas recompensas individuais e contribui para o crescimento económico, assim como reduz as desigualdades.

Dewey (2007), realça a importância da aprendizagem prática na formação profissional, defendendo que competências práticas são cruciais para lidar com os desafios do trabalho. O autor considera a experiência direta como fundamental para o desenvolvimento de líderes e gestores, promovendo uma abordagem experimental na educação. Acreditava, ainda, que a formação profissional não deve ser apenas teórica, mas também prática, promovendo tanto o crescimento pessoal quanto o profissionalismo.

Polanyi (2013), estabelece uma dimensão epistemológica: conhecimentos explícitos e tácitos e analisou a formação profissional e gestão organizacional na sua grande obra "*A Grande Transformação*", o autor destaca a interação complexa entre economia, sociedade e política, realçando a necessidade de uma abordagem holística que promova valores sociais e bem-estar humano. Adverte contra uma visão puramente mercantilista, defendendo uma educação acessível a todos e uma gestão organizacional que considere as implicações sociais e éticas. Os seus estudos oferecem *insights* valiosos para repensar as práticas atuais e promover um desenvolvimento mais humano e socialmente consciente.

Na opinião de Drucker (2014), este destaca a importância do investimento contínuo na formação e desenvolvimento dos profissionais como um meio de garantir a adaptação e a competitividade no ambiente de mercados em constante mudança. Realça a necessidade de uma cultura organizacional que valorize o conhecimento e a inovação, com líderes que atuem como catalisadores e modelos de desenvolvimento pessoal e profissional.

Dweck (2017), revolucionou a formação profissional com sua teoria da "mentalidade de crescimento", que sublinha que as competências podem ser desenvolvidas com treino. A autora destaca a importância do conhecimento contínuo e argumenta que os gestores devem promover

uma cultura de desenvolvimento pessoal nas organizações. Esta abordagem impulsiona a inovação e a adaptabilidade.

É importante o investimento em capital humano, porque a formação profissional é essencial para aumentar a produtividade e a riqueza de uma nação. Pois o capital humano é um motor importante para o desenvolvimento económico. A formação profissional não é apenas um meio para melhorar a capacidade individual, mas sim um investimento que beneficia a sociedade como um todo (Smith, 2020).

O Modelo de Conversão de Conhecimento de Nonaka & Takeuchi (1997), aborda a transformação do conhecimento individual em conhecimento organizacional. Estes autores descrevem a criação de conhecimento como um processo no qual o conhecimento gerado pelos indivíduos é amplificado e integrado à rede de conhecimento da organização, por outras palavras, é o processo pelo qual o conhecimento pessoal é partilhado, enriquecido e consolidado como parte do conhecimento organizacional.

2. MÉTODO E INSTRUMENTOS

A metodologia deste estudo envolve várias etapas que incluem a revisão da literatura, a recolha de dados, a análise dos dados e a interpretação dos resultados.

Para entender a estrutura desta pesquisa, será abordada a pergunta de partida que a motiva, bem como a metodologia utilizada na investigação. Onde incluirá os objetivos gerais e específicos, os procedimentos adotados, características da amostra, instrumentos de pesquisa, o método de recolha de dados e a abordagem de análise utilizada.

A investigação sustenta a ciência, de acordo com Minayo, Deslandes, Neto, & Gomes (2003), a investigação alavanca o ensino e a compreensão da realidade. Impulsionada pelo objetivo do conhecimento, combina teoria e prática, seguindo procedimentos rigorosos para esclarecer perguntas.

2.1 PROBLEMÁTICAS DA INVESTIGAÇÃO

. Esta investigação pretende compreender como a formação profissional afeta a eficácia da gestão organizacional. Para atingir este objetivo, é necessário explorar como os programas de formação são estruturados, implementados e avaliados dentro das organizações e como essas estratégias contribuem para o desempenho e sucesso organizacional.

2.1.1 Pergunta de Partida

Desta forma, surge a pergunta de partida:

De que forma a formação profissional funciona como ferramenta estratégica e reflete a eficácia da formação na gestão organizacional?

2.1.2 Perguntas derivadas

Neste estudo são abordadas as seguintes perguntas de derivadas:

1. Quais são os principais elementos que influenciam no processo de formação e desenvolvimento das competências organizacionais?
2. De que forma o desempenho da equipa após a formação profissional tem impacto na implementação de novas praticas de trabalho?
3. De que maneira a avaliação dos programas de formação profissional contribui para o sucesso organizacional?

4. O custo direto com programas de formação influencia o valor acrescentado por colaborador?

2.1.3 Hipóteses

Pelo exposto, formulam-se as hipóteses:

Hipótese 1: A recetividade dos colaboradores em frequentar a formação profissional é influenciada pelo desempenho e produtividade organizacional.

Hipótese 2: O desempenho da equipa após a formação profissional tem impacto na implementação de novas praticas de trabalho.

Hipótese 3: A avaliação contínua dos programas de formação profissional tem impacto no sucesso organizacional.

Hipótese 4: O custo direto com a formação profissional influência o valor acrescentado por colaborar.

2.2 Metodologia da Investigação

Este estudo tem uma natureza aplicada, num foco prático para entender a eficácia da formação profissional na gestão organizacional. Utilizando uma pesquisa explicativa, com o objetivo de compreender as relações causais entre a formação profissional como ferramenta estratégica e a eficácia da gestão organizacional.

A forma de abordagem utilizada neste estudo é quantitativa. A recolha e análise de dados serão conduzidos através de métodos quantitativos, para este método foi utilizado o procedimento técnico através do levantamento por um questionário estruturado, para recolher os dados sobre a formação profissional na organização.

2.3 Procedimentos e tratamento na recolha de dados

A recolha de dados foi feita através de um questionário estruturado, através da plataforma da Microsoft Forms, divulgado via email. Direcionado a gestores e funcionários, envolvidos nas práticas de formação profissional, de diferentes organizações.

O questionário, anexado, foi desenhado para obter informações detalhadas sobre a estrutura, implementação e avaliação das práticas de formação profissional. O questionário abrange

questões relacionadas com as competências organizacionais, os métodos de formação e os resultados percebidos da formação.

Os dados recolhidos foram tratados no IBM SPSS Statistics, versão 25.

2.4 Estrutura do questionário

O questionário "A Formação Profissional como Frameworks" (Julião, 2010) visa investigar aspetos específicos da formação profissional em diferentes contextos. Desenvolvido com base numa revisão detalhada da literatura, este instrumento de pesquisa é projetado para recolher os dados relevantes para a análise do tema em estudo.

A recolha de dados foi feita através do inquérito por questionário (Hill & Hill, 2008; Moreira, 2009).

O questionário utilizado apresenta 28 questões, as respostas utilizam a escala Likert de cinco itens, que variam entre 1 = Nenhum e 5 = Muito).

Para estudar a eficácia da formação na gestão organizacional são avaliadas cinco dimensões:

1. Caracterização da Amostra (questão nº: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7);
2. Estrutura das Práticas de Formação (questão nº: 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14);
3. Implementação das Práticas de Formação (questão nº: 15, 16, 17);
4. Avaliação da Eficácia das Práticas de Formação (questão nº: 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26);
5. Impacto na Gestão Organizacional (questão nº: 27, 28).

2.5 Caracterização da amostra

Este estudo teve como público alvo empresários e responsáveis capazes de identificar os processos de formação praticados na organização.

A amostra compreende um conjunto de 131 inquiridos válidos e 0 omissos, sendo 54,2% do género masculino e 45,8% do género feminino.

Tabela 4 -

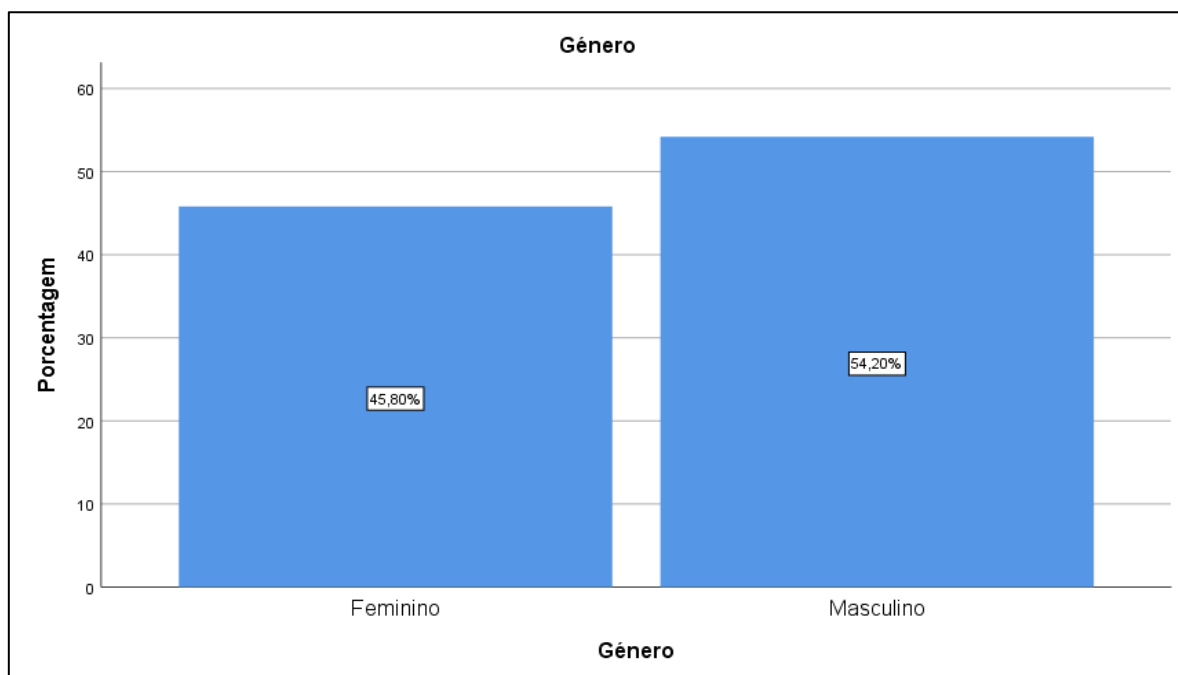
Estatística da amostra válida

Estatísticas								
		Gênero	Idade	Habilitações Literárias	Situação Profissional	Profissão / Cargo	Área de Atividade da Empresa	Dimensão da empresa
N	Válido	131	131	131	131	131	131	131
	Omisso	0	0	0	0	0	0	0

Nota. IBM SPSS Statistics (2024).

Figura 3 -

Percentagem de Gênero

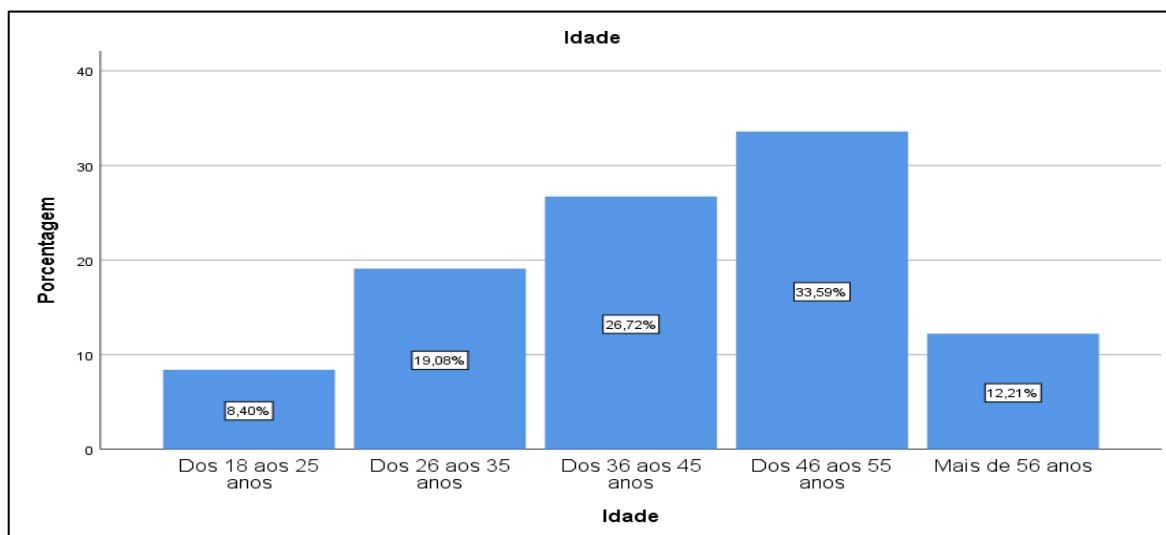


Nota. IBM SPSS Statistics (2024).

Os inquiridos têm idade mínima de 18 anos e a máxima mais de 56 anos, a faixa etária com maior frequência é dos 46 e 55 anos (33,6%) e com menor frequência é dos 18 aos 25 anos (8,4%).

Figura 4 -

Percentagem da Faixa Etária

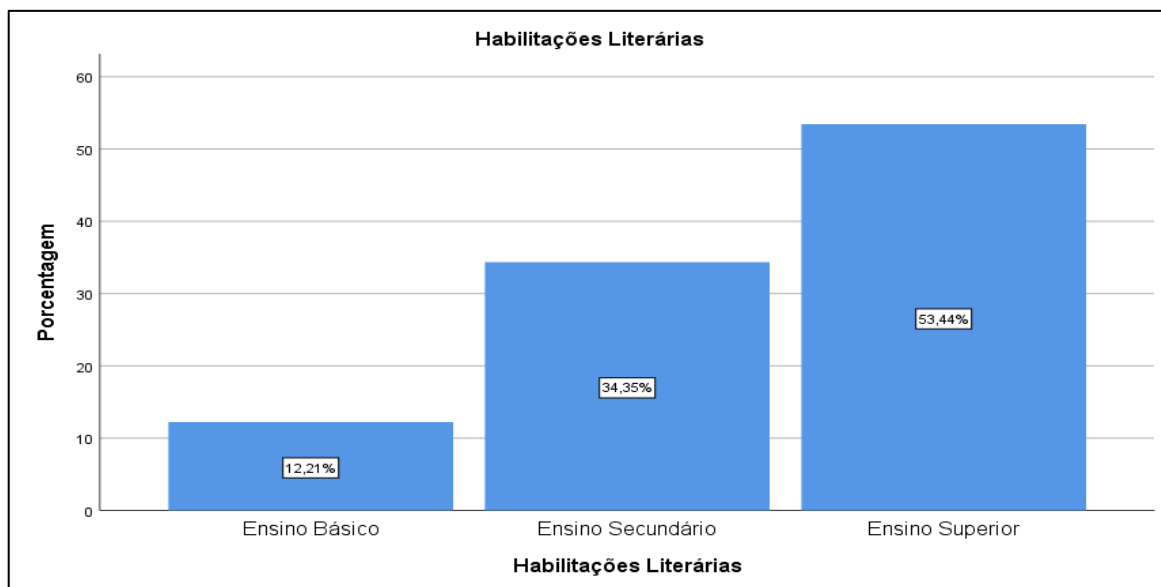


Nota. IBM SPSS Statistics (2024).

A amostra apresenta, maioritariamente, inquiridos com a habilitação literária de licenciatura (53,4%), o ensino secundário apresenta 34,4% e apenas 12,2% possui o ensino básico.

Figura 5 -

Percentagem das Habilitações Literárias

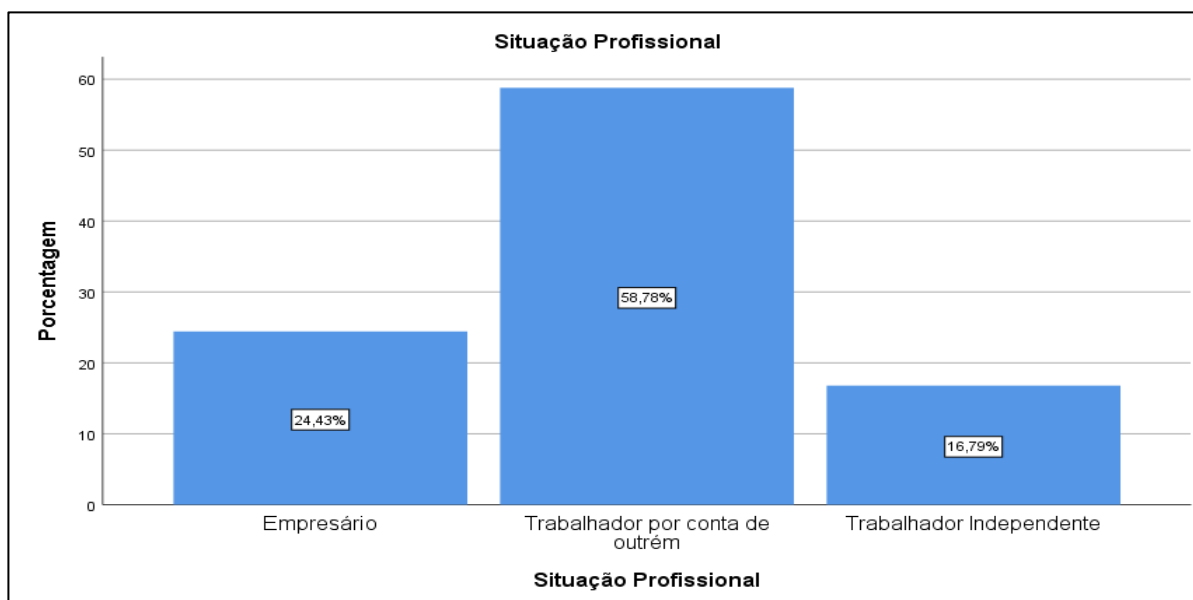


Nota. IBM SPSS Statistics (2024).

A maioria dos inquiridos, ou seja 58,8%, são trabalhadores por conta de outrem, 24,4% são empresários e os restantes 16,8% são trabalhadores independentes.

Figura 6 -

Percentagem da Situação Profissional

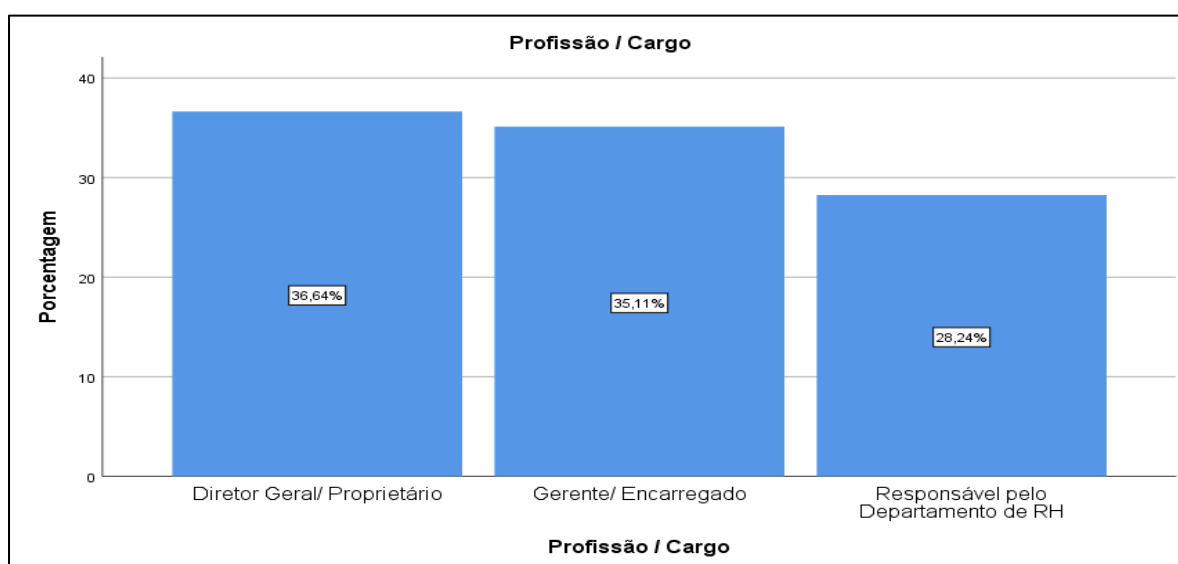


Nota. IBM SPSS Statistics (2024).

Os cargos ocupados pelos inquiridos são de maior frequência como Diretor geral/proprietário (36,6%), depois como Gerente/encarregado (35,1%) e com menor frequência de Responsável pelo departamento de RH (28,2%).

Figura 7 -

Percentagem da Profissão/Cargo

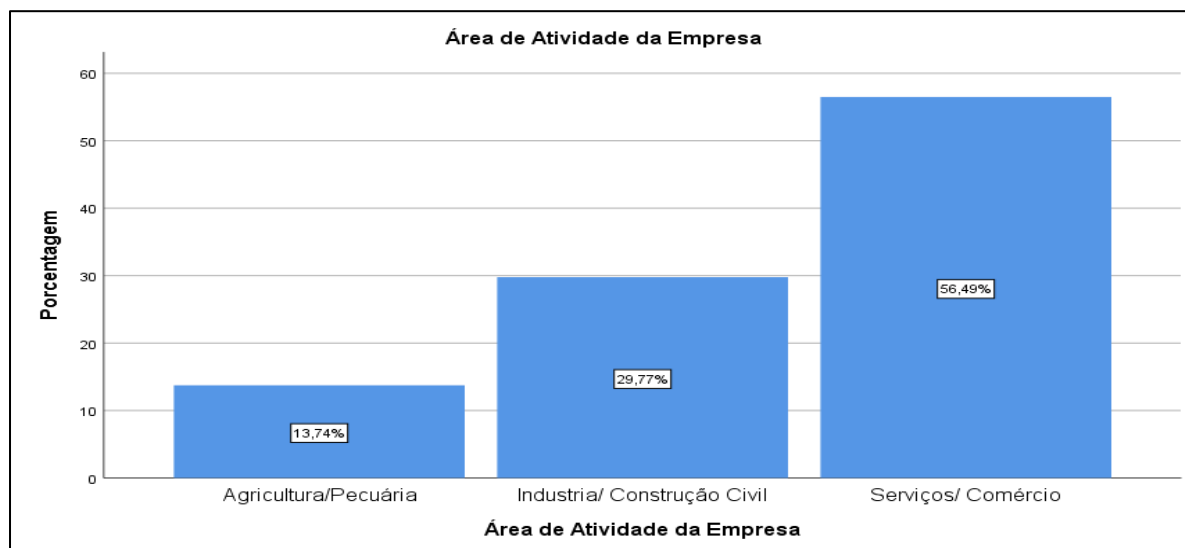


Nota. IBM SPSS Statistics (2024).

A área de atividade da amostra com maior frequência é de Serviços/comércio (56,5%), depois Indústria/construção civil (29,8%) e por fim a Agricultura/pecuária (13,7%).

Figura 8 -

Percentagem da Área de Atividade da Organização

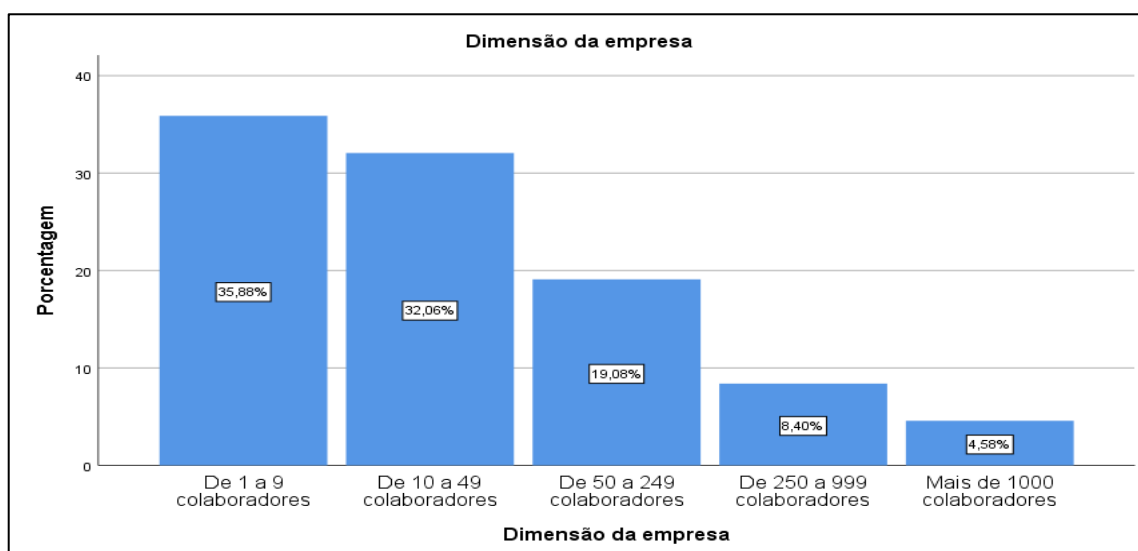


Nota. IBM SPSS Statistics (2024).

Os inquiridos trabalham em organizações com a dimensão, maioritariamente de 1 a 9 colaboradores (35,9%) e com 10 a 49 colaboradores (32,1%), apenas 4,6% dos inquiridos trabalha em organizações com uma dimensão maior de 1000 colaboradores.

Figura 9 -

Percentagem da Dimensão da Organização



Nota. IBM SPSS Statistics (2024).

2.6 Análise de Fiabilidade

É medida a consistência interna de um conjunto de variáveis ou itens para analisar as propriedades psicométricas e validade e fiabilidade dos instrumentos utilizados, através o teste Alfa de Cronbach.

Na tabela a baixo, é possível observar o teste de Alfa de Cronbach e os valores da consistência interna dos dados.

No contexto da formação profissional, a aplicação do teste de Alfa de Cronbach, conforme orientações de Pestana e Gageiro (2014), é fundamental para validar questionários e escalas que avaliam competências, capacidades e percepções dos profissionais em formação. Um questionário bem validado assegura que as inferências feitas a partir dos dados são robustas e aplicáveis em contextos práticos, contribuindo para o desenvolvimento de estratégias de ensino e ferramentas mais eficazes.

Tabela 5 -

Interpretação do alfa de Cronbach

Consistência da escala	valores do alfa de Cronbach
Muito boa	$\alpha > 0,9$
Boa	$0,8 < \alpha < 0,9$
Razoável	$0,7 < \alpha < 0,8$
Fraca	$0,6 < \alpha < 0,7$
Inadmissível	$\alpha < 0,6$

Nota. Pestana & Gageiro (2014).

Ao analisar a tabela 6, a estatística do Alfa de Cronbach indica que o questionário tem o valor de 0,943 para 32 itens de medida. Assim, espelha uma consistência muito boa, pelo que se torna de relevância (Pestana & Gameiro, 2014).

Tabela 6 -

Estatística Alfa Cronbach

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,943	32

Nota. IBM SPSS Statistics (2024).

3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A dimensão "Estrutura das Práticas de Formação", abordada nas questões 8 a 14 do questionário, é fundamental para avaliar a organização, a execução e a eficácia das práticas de formação profissional. Esta dimensão analisa diversos aspetos essenciais que influenciam diretamente a qualidade e a relevância dos programas de formação (Pestana & Gameiro, 2014).

Como defende Barney & Clark (2007) é importante que a organização avalie se os colaboradores detêm as skills necessárias para serem eficientes no desempenho da sua função.

Pela tabela 7 conclui-se que, de forma geral, os colaboradores têm as competências necessárias para o exercício das funções (M=7,40).

Tabela 7 –

Estatística os colaboradores têm as competências as necessárias

Estatísticas		
Considera que os colaboradores têm as competências necessárias para o exercício das funções?		
N	Válido	131
	Omisso	0
Média		7,40
Erro Desvio		1,611

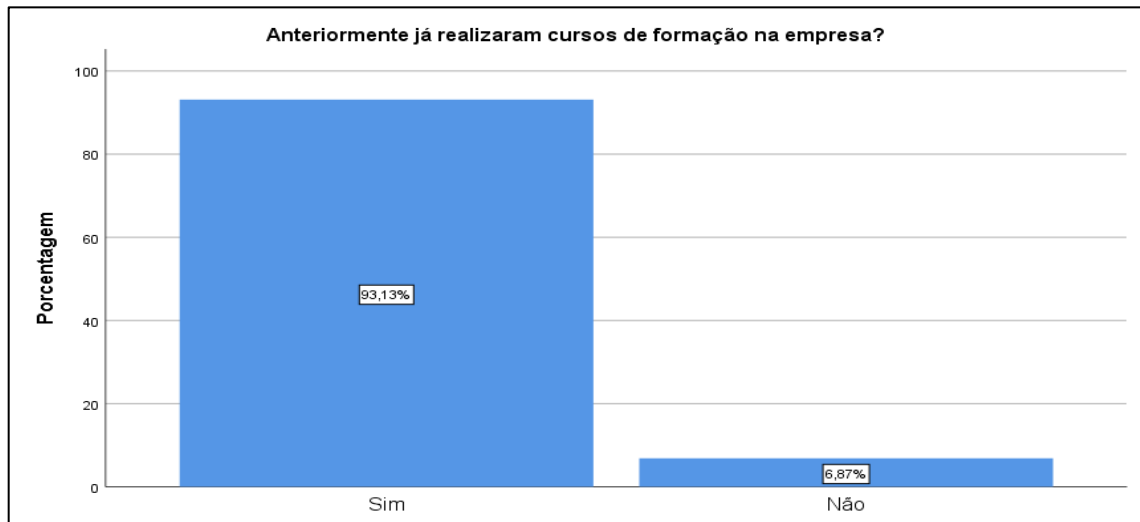
Nota. IBM SPSS Statistics (2024).

A formação contínua não só beneficia a carreira dos colaboradores, mas também contribui para o desenvolvimento pessoal. Segundo Ribeiro & Martins (2023), a aprendizagem contínua estimula o pensamento crítico, a resolução de problemas e a criatividade, competências que são importantes tanto no ambiente organizacional quanto na vida pessoal.

Verifica-se que dos 131 inquiridos 93,1% afirmar que já foi realizada formação na organização.

Figura 10 -

Frequência da formação realizada anteriormente



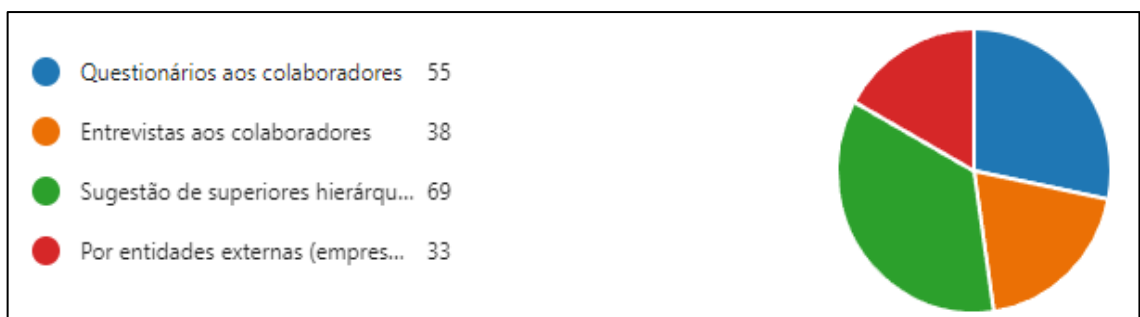
Nota. IBM SPSS Statistics (2024).

Podem ser utilizados vários métodos para realizar o levantamento das necessidades formativas, incluindo entrevistas, questionários, observações e análise de desempenho. Cada método tem as suas vantagens e desvantagens, e a escolha do método adequado depende do contexto e dos objetivos específicos. Chiavenato (2021), reforça que a combinação de métodos pode proporcionar uma visão mais abrangente e precisa das necessidades formativas, aumentando a validade dos dados recolhidos.

Ao ser analisada a figura seguinte, concluímos que o apuramento para as necessidades formativas é maioritariamente por sugestão de superiores hierárquicos com 69 respostas, sendo que o menos frequente é o levantamento por entidades externas com 33 respostas.

Figura 11 -

Método utilizado para fazer o levantamento das necessidades formativas



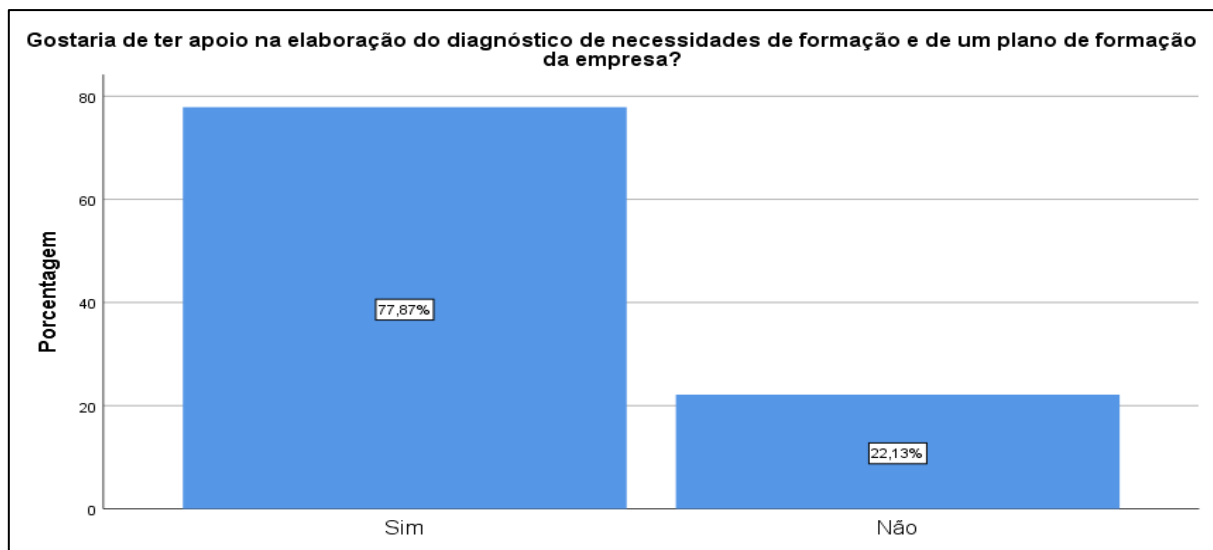
Nota. Microsoft Forms (2024).

A elaboração de um diagnóstico de necessidades de formação e a criação de um plano de formação são processos interligados e fundamentais para o desenvolvimento estratégico dos recursos humanos nas organizações. Um diagnóstico preciso permite identificar as lacunas das competências, enquanto um plano de formação bem estruturado aborda essas necessidades de maneira eficaz. Autores recentes como Davis & Thomas (2021) destacam a importância dessas práticas para a competitividade e a sustentabilidade organizacional.

A figura abaixo mostra que em maioria 72,5% dos inquiridos afirma que sim e apenas 20,6% afirma que não.

Figura 12 -

Necessidade de apoio na elaboração do diagnóstico e de um plano de formação



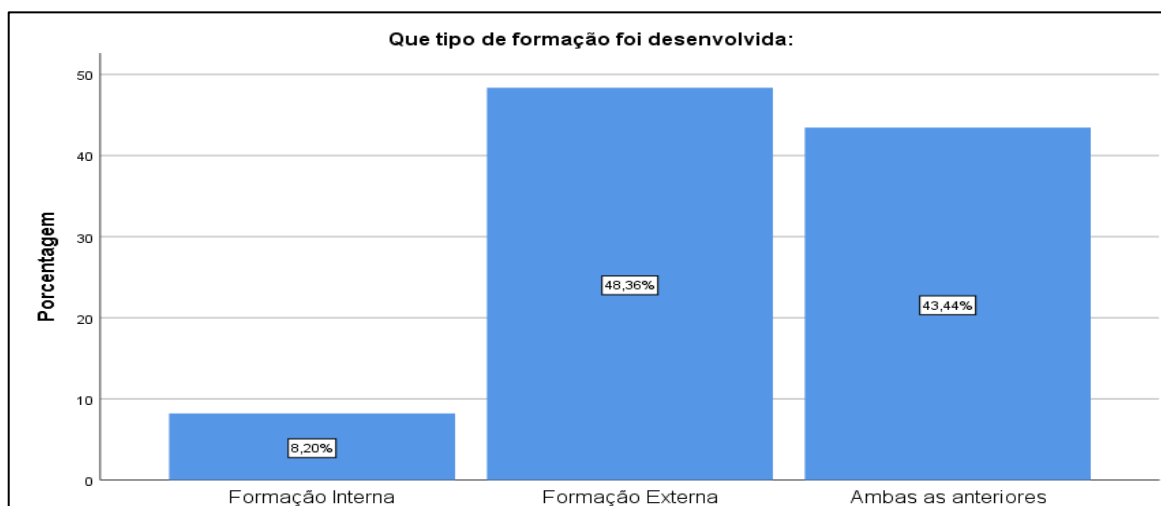
Nota. IBM SPSS Statistics (2024).

Tarique & Schuler (2018), argumentam a gestão de talentos e a formação contínua como parte da estratégia para atingir o sucesso organizacional. Defendem que a combinação entre a formações internas e externas é necessária para alinhar as competências dos colaboradores às estratégias organizacionais.

Analisando a figura seguinte, há maior frequência na formação externa (45%) e menor na formação interna (7,6%).

Figura 13 -

Tipo de formação desenvolvida



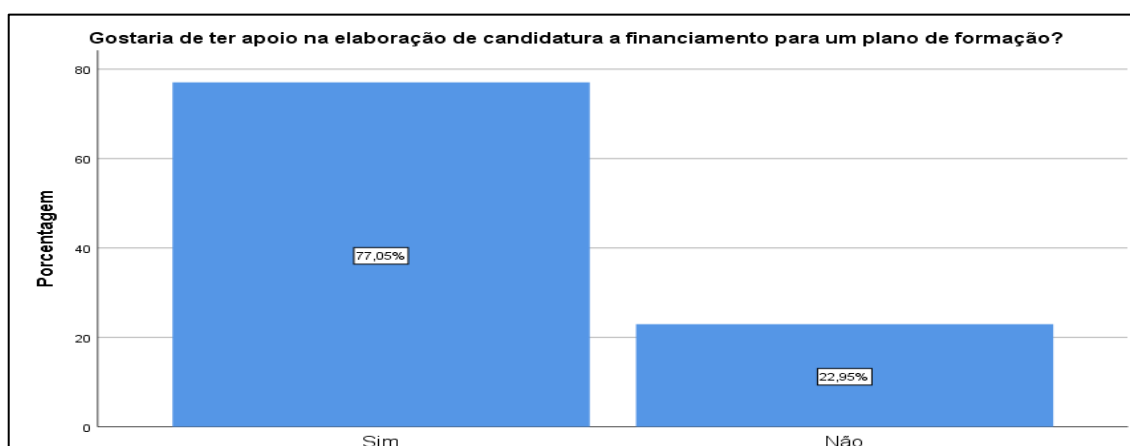
Nota. IBM SPSS Statistics (2024).

Boeren, Nicaise, & Baert (2012), defendem a importância do financiamento para a modalidade de formação de adultos, destacando a necessidade de uma boa estruturação e apresentação de candidaturas para garantir o apoio financeiro para planos de formação nas organizações.

É possível concluir, através da figura apresentada, que a maioria dos inquiridos (77,05%) gostaria de ter apoio na elaboração de candidaturas e financiamento para um plano de formação e apenas 22,95% respondem não ter interesse.

Figura 14 -

Interesse em ter apoio na elaboração de candidaturas e financiamento para um plano de formação



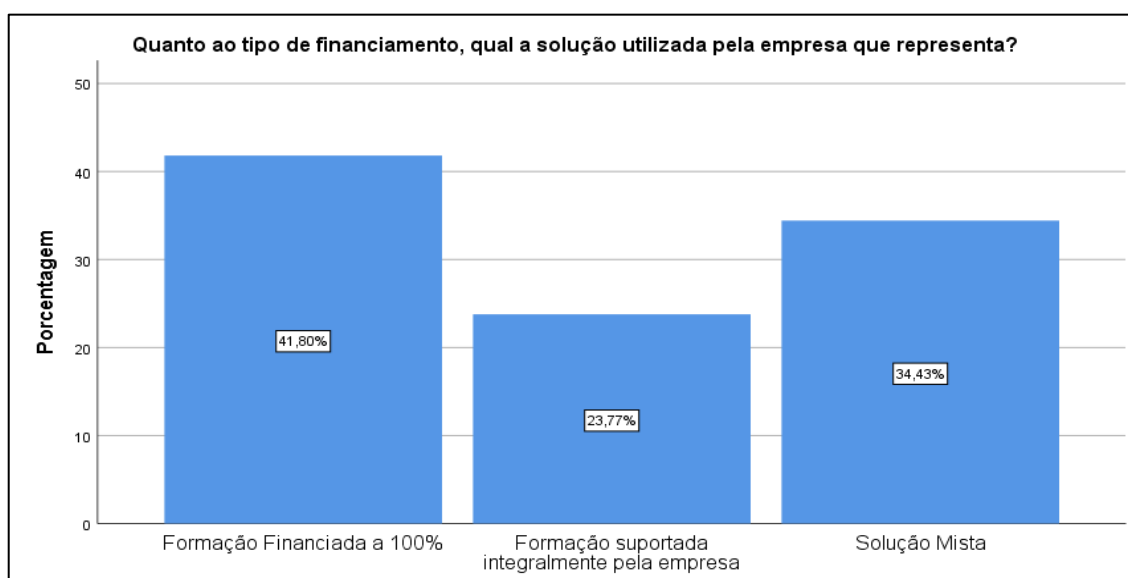
Nota. IBM SPSS Statistics (2024).

Estudo mostram os retornos económicos dos programas de formação financiados, defendendo que estes investimentos podem ter benefícios tangíveis tanto para os indivíduos quanto para a economia (Schwerdt & Woessmann, 2020).

Segundo a figura abaixo, a solução mais utilizada pelas organizações é formação financiada a 100% (41,80%) e a menos utilizada é a formação suportada integralmente pela organização (23,77%).

Figura 15 -

Frequência da solução utilizada pela organização



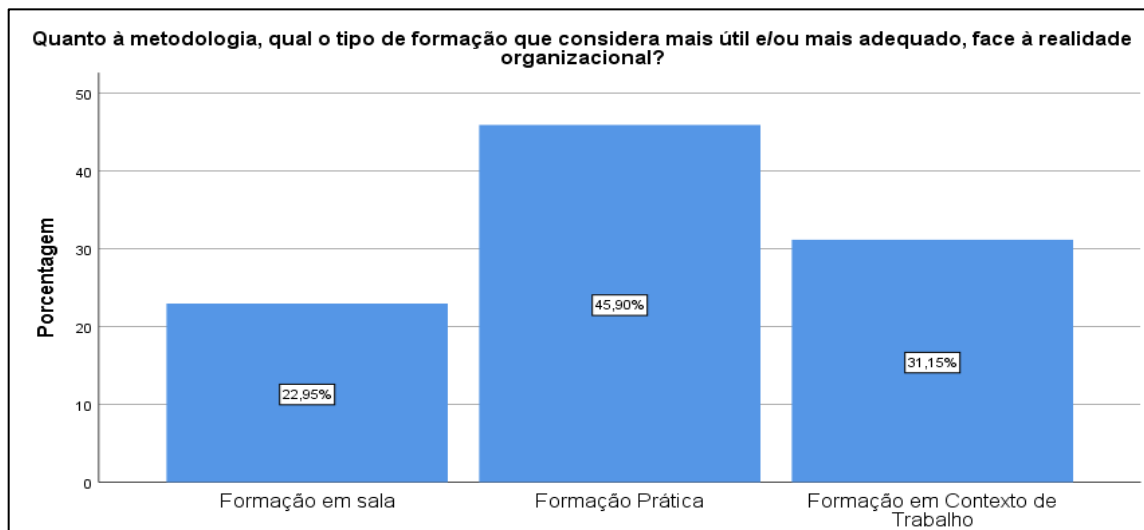
Nota. IBM SPSS Statistics (2024).

Os autores Blume, Ford, Baldwin, & Huang (2019), apresentam uma revisão sobre metodologias de formação e como diferentes métodos de formação, como a aprendizagem prática e a simulação, afetam a retenção de conhecimentos e sua transferência para o contexto de trabalho. A escolha da metodologia deve estar alinhada às necessidades da organização para maximizar a aplicabilidade da formação.

Os inquiridos responderam que tendo em conta a metodologia da formação mais útil/adequada à realidade da organização é maioritariamente a formação prática (45,90%), seguida da formação em contexto de trabalho (31,15%) e com menos respostas a formação em sala (22,95%).

Figura 16 -

Tipo de metodologia adequado à organização



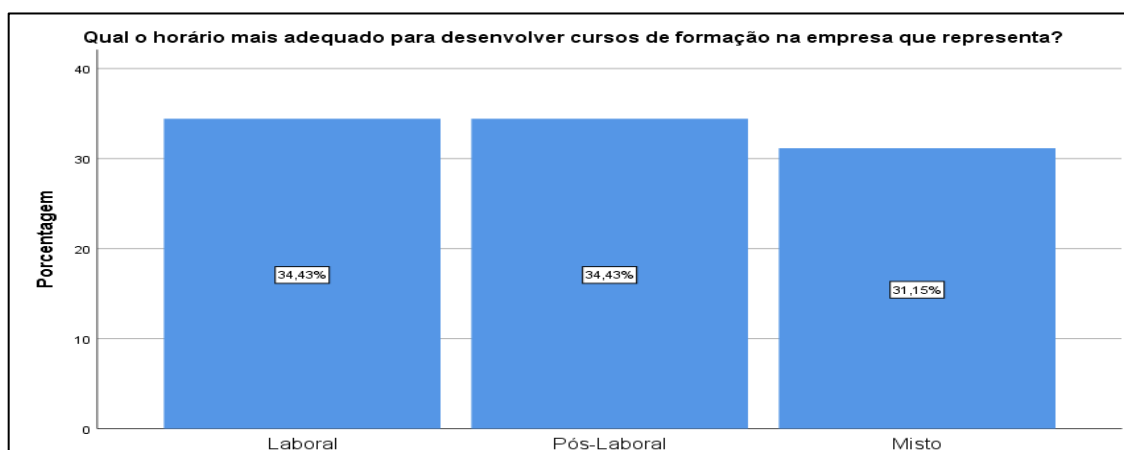
Nota. IBM SPSS Statistics (2024).

É importante a programação da formação para garantir a transferência do conhecimento adquirido. A escolha do horário das sessões deve ser flexível e considerar a sobrecarga de trabalho para maximizar a retenção e aplicação dos conhecimentos (Grossman & Salas, 2011).

No horário mais adequado para desenvolver cursos de formação as respostas de laboral e pós-laboral foram com a mesma percentagem 34,43% e 31,15% dos inquiridos respondeu ser mais adequado o horário misto.

Figura 17 -

Horário para desenvolver a formação



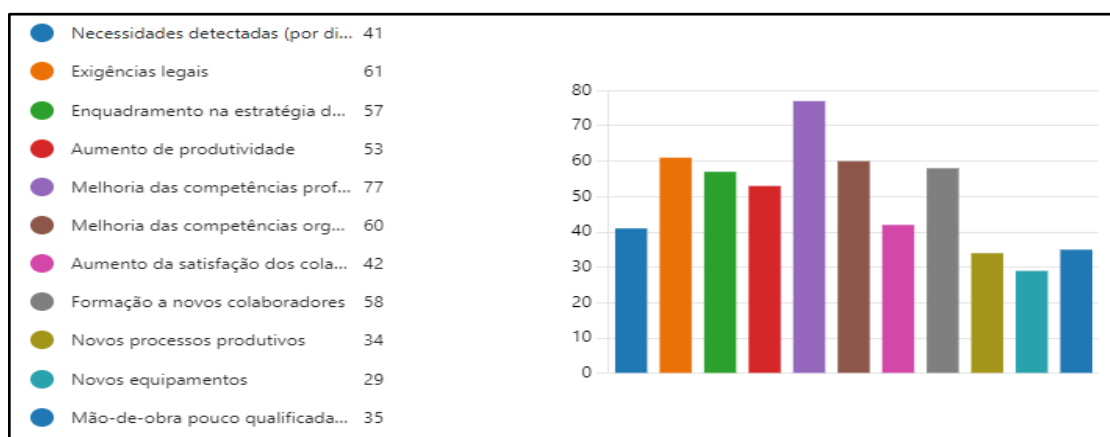
Nota. IBM SPSS Statistics (2024).

Barrett & McGuinness (2021), afirmam que a formação profissional como um fator essencial para o sucesso na carreira, argumentando que o desenvolvimento de cursos de formação é motivado pela necessidade de aprimorar habilidades e promover o crescimento profissional dos colaboradores.

A figura seguinte mostra que os motivos para desenvolver cursos de formação profissional mais respondidos foram a melhoria das competências profissionais, com 77 respostas, seguido das exigências legais, 61 respostas, e melhoria das competências organizacionais (trabalho em equipa, etc.), com 60 respostas. Os motivos menos respondidos foram mão-de-obra pouco qualificada na região, com 35 respostas, novos processos produtivos, com 34 respostas, e 29 inqueridos responderam: novos equipamentos.

Figura 18 -

Motivos para desenvolver cursos de formação profissional



Nota. Microsoft Forms (2024).

A avaliação dos cursos de formação é uma prática essencial para garantir que os programas de desenvolvimento de competências estejam alinhados com os objetivos organizacionais e sejam eficazes na capacitação dos colaboradores (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2018). A figura apresentada reflete os métodos de avaliação mais utilizados pelas organizações para avaliar os cursos de formação ministrados. A adoção de estratégias de avaliação que incorporem múltiplos métodos pode melhorar a eficácia dos programas de formação e contribuir para o desenvolvimento contínuo dos colaboradores (Noe R. , 2008).

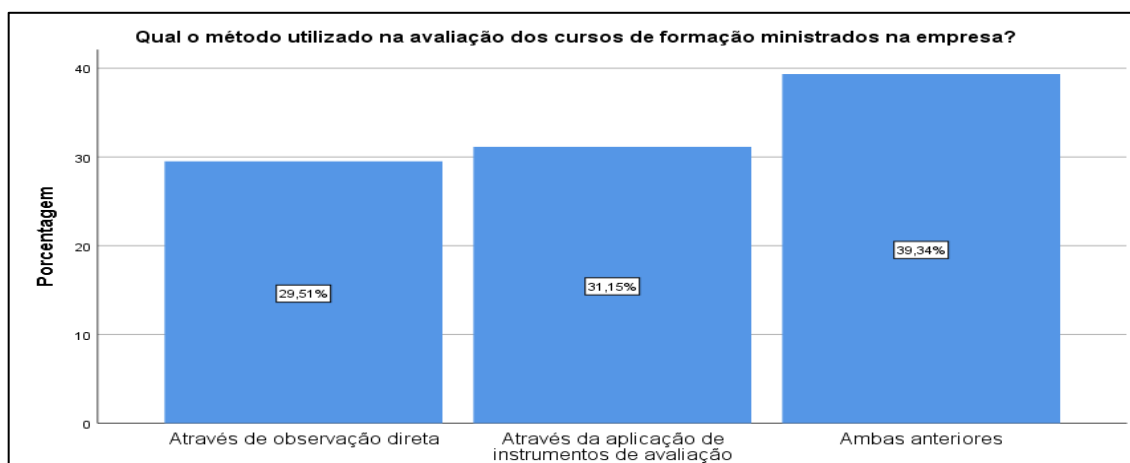
Os métodos considerados incluem observação direta, aplicação de instrumentos de avaliação e uma combinação de ambos.

Ao analisar a figura, é possível verificar que o método de avaliação dos cursos de formação mais utilizado é através de observação direta e da aplicação de instrumentos de avaliação

(39,34%), seguido de apenas através da aplicação de instrumentos de avaliação (31,15%) e com menos respostas a avaliação através da observação direta (29,51%).

Figura 19 -

Método de avaliação dos cursos de formação ministrados



Nota. IBM SPSS Estatistics (2024).

Noe & Kodwani (2018), escrevem sobre as melhores práticas em formação e desenvolvimento, destacando a avaliação como parte essencial do processo. Realçam a importância da avaliação prévia para identificar necessidades, a avaliação contínua durante o curso para garantir a adaptação ao público-alvo, e a avaliação final para medir resultados e impactos no trabalho.

Os inquiridos responderam que a altura em que realizam a avaliação aos cursos de formação é geralmente no final da formação, com 95 respostas, segunda da resposta durante a formação, com 45 respostas, a opção menos respondida foi a de antes da formação, com 26 respostas.

Figura 20 -

Realização da avaliação dos cursos de formação



Nota. Microsoft Forms (2024).

Sitzmann & Weinhardt (2019), exploraram a Teoria do Envolvimento na Formação, que sugere que a recetividade dos colaboradores é influenciada por fatores como o ambiente de

trabalho, o suporte da liderança e a relevância percebida da formação e como estes elementos aumentam a disposição dos colaboradores para participar.

Ao analisar a tabela abaixo, verifica-se que há uma boa receptividade por parte dos colaboradores ($M=7,63$), para frequentar cursos de formação.

Tabela 8 -
Recetividade por parte dos colaboradores para frequentar a formação

Estatísticas		
Considera que existe receptividade por parte dos colaboradores para frequentar cursos de formação?		
N	Válido	122
	Omisso	9
Média		7,63
Erro Desvio		2,279

Nota. IBM SPSS Statistics (2024).

Blume et al (2019), destacam a formação como meio para a melhoria da produtividade ao facilitar a transferência de competências adquiridas para o ambiente de trabalho. Os autores argumentam que quanto mais as competências são aplicadas, maior é o impacto na produtividade e eficiência das operações

A tabela seguinte reflete que os inquiridos responderam que os benefícios ao nível da produtividade e eficiência foram satisfatórios: Melhoria dos resultados por colaborador $M=3,99$; melhoria de competências por colaborador $M=3,98$; Produtividade dos colaboradores $M=3,96$; Eficiência dos colaboradores $M=3,98$.

Tabela 9 -
Benefícios da formação ao nível da produtividade e eficiência

		Estatísticas			
		Melhoria dos resultados por colaborador	Melhoria de competências por colaborador	Produtividade dos colaboradores	Eficiência dos colaboradores
N	Válido	122	122	122	122
	Omisso	9	9	9	9
Média		3,99	3,98	3,96	3,98
Erro Desvio		,777	,813	,913	,904

Nota. IBM SPSS Statistics (2024).

Ao ser analisado o impacto financeiro da formação, incluindo o retorno sobre o investimento (ROI), conclui-se que os programas de formação eficazes aumentam a eficiência e, conseqüentemente, o lucro das organizações, diminuindo os custos e melhora a competitividade (Salas, Tannenbaum, Kraiger, & Smith-Jentsch, 2012).

O benefício da formação a nível financeiro é apresentado na tabela seguinte, onde reflete que os inquiridos responderam de forma satisfatória com a $M = 3,80$.

Tabela 10 -
Benefícios da formação ao nível financeiro

Estatísticas		
Valor acrescentado por colaborador		
N	Válido	122
	Omisso	9
Média		3,80
Erro Desvio		1,103

Nota. IBM SPSS Statistics (2024).

Segundo Salas et al (2012), o estudo mostra que a formação orientada para competências específicas melhora a precisão e consistência no desempenho, aumentando a qualidade dos produtos e serviços.

O benefício da formação a nível da qualidade dos produtos e serviços é apresentado na tabela seguinte, onde reflete que os inquiridos responderam de forma satisfatória com a $M = 3,80$.

Tabela 11-
Benefícios da formação ao nível da qualidade dos produtos e serviços

Estatísticas		
Tempo de fornecimento dos produtos e serviços		
N	Válido	122
	Omisso	9
Média		3,80
Erro Desvio		,927

Nota. IBM SPSS Statistics (2024).

Sitzmann & Weinhardt (2019), afirmam que a formação, especialmente quando promove o envolvimento dos colaboradores, melhora o atendimento ao cliente. Os autores explicam que uma formação eficaz prepara os colaboradores para interações de maior qualidade, o que leva a uma melhor experiência e satisfação do cliente.

Ao analisar a tabela seguinte, conclui-se que os inquiridos responderam de forma satisfatória ao benefício da formação ao nível da satisfação dos clientes: Níveis de satisfação dos clientes (como oportunidades, disponibilidade e qualidade dos produtos e serviços) $M=3,80$; Redução do número de reclamações $M=3,66$; Mais/novos clientes $M= 3,70$; Novas áreas de negócio resultantes de clientes habituais $M=3,68$.

Tabela 12-
Benefícios da formação da satisfação dos clientes

		Estatísticas			
		Níveis de satisfação dos clientes (como oportunidades, disponibilidade e qualidade dos produtos e serviços)	Redução do número de reclamações	Mais/novos clientes	Novas áreas de negócio resultantes de clientes habituais
N	Válido	122	122	122	122
	Omisso	9	9	9	9
Média		3,80	3,66	3,70	3,68
Erro Desvio		,924	1,019	1,067	1,054

Nota. IBM SPSS Statistics (2024).

Wang & Zhang (2023), realizaram uma meta-análise sobre a eficácia dos programas de formação em segurança, mostrando que a formação reduz comportamentos de risco e aumenta a adesão às normas de segurança, resultando em ambientes de trabalho mais seguros.

Os inquiridos responderam que estão satisfeitos com os benefícios ao nível da segurança e saúde ocupacional ($M=3,75$), como mostra a tabela abaixo.

Tabela 13 -
Benefícios da formação ao nível da segurança e saúde ocupacional

Estatísticas		
Diminuição do número de acidentes (número, tempo, custos com compensações)		
N	Válido	122
	Omisso	9
Média		3,75
Erro Desvio		1,072

Nota. IBM SPSS Statistics (2024).

A formação tem um papel importante nos processos de mudança organizacional, sendo eficaz é crucial para facilitar a adaptação à mudança e para melhorar o desempenho organizacional. A formação é uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento organizacional, contribuindo para o crescimento, inovação e eficácia das organizações (Garavan & Carbery, 2019).

A tabela seguinte reflete as respostas satisfatórias dos inquiridos: Alinhamento dos recursos humanos com a estratégia e plano de negócio (M=3,88); Clima, cultura e práticas organizacionais (M=3,85); Diminuição da rotatividade (M=3,77); Conflitos (número, custos e tempo) (M=3,83); Número de sugestões dos empregados (submetidas ou implementadas) (M=3,71); Desempenho da equipa (M=3,97); destacando-se a Implementação de novas práticas de trabalho (M=4,00).

Tabela 14 -
Benefícios da formação ao nível do desenvolvimento organizacional

Estatísticas							
	Alinhamento dos recursos humanos com a estratégia e plano de negócio	Clima, cultura e práticas organizacionais	Diminuição da rotatividade	Conflitos (número, custos e tempo)	Número de sugestões dos empregados (submetidas ou implementadas)	Desempenho da equipa	Implementação de novas práticas de trabalho
N Válido	122	122	122	122	122	122	122
Omisso	9	9	9	9	9	9	9
Média	3,88	3,85	3,77	3,83	3,71	3,97	4,00
Erro Desvio	,923	,924	1,104	1,073	1,146	,842	,862

Nota. IBM SPSS Statistics (2024).

Na relação entre formação e desempenho organizacional, é de extrema importância a avaliação do custo-benefício e estratégias para calcular o ROI. Quantificar os benefícios da formação em termos financeiros, ajuda as organizações a entender o custo-benefício dos investimentos em formação. Uma formação bem planeada pode resultar em retornos financeiros, justificando o investimento (Noe & Kodwani, 2018).

Quanto ao custo-benefício da formação, a tabela a baixo mostra que os inquiridos responderam de forma satisfatória: Benefício sobre os custos diretos com programas de formação (M=3,73); Benefício sobre o tempo de paragem dos trabalhos (M=3,69); Benefício obtidos tendo em conta o acréscimo de outros custos (M=3,79); Benefícios obtidos tendo em conta o acréscimo de burocracias e tarefas (M=3,64).

Tabela 15-
Custo-benefício da formação

		Estatísticas			
		Benefício sobre os custos diretos com programas de formação	Benefício sobre o tempo de paragem dos trabalhos	Benefício obtidos tendo em conta o acréscimo de outros custos	Benefícios obtidos tendo em conta o acréscimo de burocracias e tarefas
N	Válido	122	122	122	122
	Omisso	9	9	9	9
Média		3,73	3,69	3,79	3,64
Erro Desvio		,945	1,005	,964	1,013

Nota. IBM SPSS Statistics (2024).

Numa visão abrangente da psicologia da formação e do desenvolvimento, foi explorado como esses processos impulsionam a eficiência dos colaboradores. Os autores Kraiger, Passmore, dos Santos, & Malvezzi (2020) argumentam em como a formação sistemática e orientada para os resultados melhora a precisão e rapidez no desempenho das tarefas e como a formação focada no desenvolvimento de competências, alinhada às metas organizacionais, é um fator chave para melhorar a eficiência e o desempenho dos colaboradores.

Tendo em conta a apresentação da tabela seguinte, conclui-se que 87 inquiridos (66,7%), responderam que consideram que a formação profissional é muito útil para o desempenho eficiente dos colaboradores, apenas 2 inquiridos (1,5%) considera pouco útil.

Tabela 16-*Desempenho eficiente dos colaboradores*

É importante para o desempenho eficiente dos colaboradores					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Sem Resposta	9	6,9	6,9	6,9
	Pouco útil	2	1,5	1,5	8,4
	Útil	33	25,2	25,2	33,6
	Muito útil	87	66,4	66,4	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

Nota. IBM SPSS Estatistics (2024).

Barrett & McGuinness (2021) investigam a relação entre capital humano, formação e desempenho financeiro nas organizações. Estes autores afirmam que o custo-benefício da formação pode impactar positivamente os resultados financeiros.

Ao analisar a tabela seguinte, verifica-se que a maioria dos inquiridos (67,2%) considera que é muito útil o investimento na formação profissional quanto ao benefício custo, apenas 3,8% dos inquiridos considera pouco útil.

Tabela 17-*O investimento na formação profissional e o benefício/retorno*

Que o investimento na formação profissional traz benefício/retorno					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Sem Resposta	9	6,9	6,9	6,9
	Pouco útil	5	3,8	3,8	10,7
	Útil	29	22,1	22,1	32,8
	Muito útil	88	67,2	67,2	100,00
	Total	131	100,0	100,0	

Nota. IBM SPSS Estatistics (2024).

3.1Averiguação das hipóteses

Foram utilizados testes paramétricos para apurar existência de diferenças nas variáveis.

Baseado na tabela de classificação das correlações de Pestana & Gageiro (2014), foram analisadas as correlações significativas.

Tabela 18-

Classificação das Correlações

Valor da Correlação	Classificação
$0 < R < 0,2$	Muito Baixa
$0,2 \leq R < 0,4$	Baixa
$0,4 \leq R < 0,7$	Moderada
$0,7 \leq R < 0,9$	Alta
$0,9 \leq R < 1$	Muito Alta

Nota. Pestana & Gageiro (2014).

Birdi & Cummings (2019), estudam como o envolvimento dos colaboradores, frequentemente influenciado pela formação e desenvolvimento, afetando o desempenho organizacional. Assim, numa meta-análise sobre a relação entre formação e desempenho no local de trabalho, tendo em conta uma vasta base de dados de estudos primários, os autores concluem que fatores como a qualidade, a quantidade de formação, e contextos temporais e institucionais, mostram que a recetividade está certamente ligada ao desempenho e produtividade organizacional.

Na tabela 19, é possível confirmar que existe uma correlação moderada ($r = 0,501$) na recetividade dos colaboradores em frequentar a formação profissional com o desempenho e produtividade organizacional (Hipótese 1).

Tabela 19-

Correlação entre a recetividade dos colaboradores em frequentar a formação e o desempenho e produtividade organizacional

Correlações				
		Considera que existe recetividade por parte dos colaboradores para frequentar cursos de formação?		Produtividade e Eficiência
rô de Spearman	Considera que existe recetividade por parte dos colaboradores para frequentar cursos de formação?	Coeficiente de Correlação	1,000	,501**
		Sig. (2 extremidades)	.	,000
		N	122	122
	Produtividade Eficiência	Coeficiente de Correlação	,501**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,000	.
		N	122	122
**. A correlação é sionificativa no nível 0.01 (2 extremidades).				

Nota. IBM SPSS Estatistics (2024).

A formação nas equipas oferece insights sobre fatores que promovem uma adoção de novas práticas e melhoria do desempenho em ambientes de mudança. Assim como o desempenho da equipa em diferentes contextos organizacionais (Beck & Lee, 2020).

Ao ser analisada a tabela a baixo, conclui-se que existe uma correlação alta ($r = 0,781$) entre o desempenho da equipa após a formação profissional e a implementação de novas práticas de trabalho (Hipótese 2).

Tabela 20 -*Correlação entre o desempenho da equipa e a implementação de novas práticas de trabalho*

Correlações				
			Desempenho da equipa	Implementação de novas práticas de trabalho
rô de Spearman	Desempenho da equipa	Coeficiente de Correlação	1,000	,781**
		Sig. (2 extremidades)	.	,000
		N	122	122
	Implementação de novas práticas de trabalho	Coeficiente de Correlação	,781**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,000	.
		N	122	122
** A correlação é significativa no nível 0.01 (2 extremidades).				

Nota. IBM SPSS Statistics (2024).

Nascimento (2015), destaca que a avaliação contínua dos programas de formação deve considerar fatores como satisfação, conhecimentos, mudança de comportamento e impacto nos resultados organizacionais. Essa abordagem é inspirada no modelo de Kirkpatrick, que mede a eficácia da formação em várias dimensões. Além disso, o autor argumenta que o ciclo de avaliação é essencial para melhorar o desempenho e alinhar a formação com os objetivos estratégicos da organização, impactando positivamente no sucesso organizacional.

A tabela a baixo, mostra que existe uma correlação alta ($r = 0,751$) entre a avaliação contínua dos programas de formação profissional e impacto na gestão organizacional. Tal como apresenta uma correlação alta ($r = 0,745$) entre a avaliação contínua dos programas de formação profissional e o desenvolvimento organizacional (Hipótese 3).

Tabela 21

Correlação entre a avaliação contínua dos programas de formação profissional e o impacto no sucesso organizacional

Correlações					
			Avaliação da Formação	Impacto_Gestao_Org	Desenvolvimento_Organizacional
rô de Spearman	Avaliação da Formação	Coefficiente de Correlação	1,000	,751**	,745**
		Sig. (2 extremidades)	.	,000	,000
		N	122	122	122
	Impacto_Gestao_Org	Coefficiente de Correlação	,751**	1,000	,950**
		Sig. (2 extremidades)	,000	.	,000
		N	122	122	122
	Desenvolvimento_Organizacional	Coefficiente de Correlação	,745**	,950**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,000	,000	.
		N	122	122	122

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

Nota. IBM SPSS Estatistics (2024).

Segundo Aguinis & Kraiger (2019), a formação contribui para o desempenho e como o custo é compensado pelo valor agregado que impacta o desempenho e a retenção. Esta abordagem reforça o valor da formação, não apenas em termos de melhorias de qualidade, mas também de economia direta de custos operacionais e aumento de valor agregado no desempenho organizacional.

Ao observar a tabela seguinte, pode-se afirmar que existe uma correlação moderada ($r = 0,610$) entre o valor acrescentado por colaborador e o benefício sobre os custos diretos com programas de formação (Hipótese 4).

Tabela 22-

Correlação entre valor acrescentado e custo direto com a formação

Correlações				Benefício sobre os custos diretos com programas de formação
			Valor acrescentado por colaborador	
rô de Spearman	Valor acrescentado por colaborador	Coeficiente de Correlação	1,000	,610**
		Sig. (2 extremidades)	.	,000
		N	122	122
	Benefício sobre os custos diretos com programas de formação	Coeficiente de Correlação	,610**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,000	.
		N	122	122
**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).				

Nota. IBM SPSS Estatistics (2024).

4.CONCLUSÕES

Esta dissertação estuda a eficácia da formação profissional como ferramenta estratégica na gestão organizacional, analisando o impacto no desenvolvimento de competências e na melhoria do desempenho organizacional. Através de uma metodologia quantitativa, foram recolhidos e analisados dados que confirmam a importância da formação profissional no fortalecimento do capital humano e no alinhamento com a estratégia organizacional. Os resultados obtidos que a formação contínua e direcionada, alinhada às necessidades e objetivos da organização, proporcionam benefícios significativos, incluindo melhorias na produtividade, eficiência e satisfação do cliente.

Além disso, observamos que a formação profissional como ferramenta, quando bem implementada, facilita a adaptação a novas práticas e promove um ambiente de inovação. As hipóteses levantadas sobre a receptividade dos colaboradores e o impacto da formação na implementação de práticas de trabalho foram confirmados, destacando a importância da avaliação contínua e do retorno sobre o investimento em formação. Estes resultados reforçam a necessidade de políticas de formação estratégica e de financiamento para sustentar o desenvolvimento organizacional e competitivo.

A análise quantitativa dos dados confirmou que a formação tem impacto, tanto no desempenho dos colaboradores quanto na satisfação dos clientes e na eficiência operacional.

Conclui-se que a formação profissional como ferramenta estratégica tem eficácia na gestão organizacional.

Implicações práticas do estudo

Este estudo reforça a necessidade de os gestores integrarem a formação contínua no plano estratégico, destacando a importância de uma abordagem holística para a gestão do capital humano. As organizações que investem em estruturas de formação adaptadas às suas necessidades podem esperar melhorias significativamente no desempenho dos seus colaboradores e, consequentemente, na competitividade e inovação organizacional.

Assim, este estudo contribui para a literatura sobre gestão organizacional, destacando o papel crucial da formação profissional no desenvolvimento sustentável das organizações.

Limitações do estudo

Apesar dos resultados positivos, este estudo teve algumas limitações, como a abrangência da amostra e o foco exclusivo em métodos quantitativos, que restringem a generalização dos resultados.

Assim como, a dificuldade em aceder às pessoas que detém os conhecimentos necessários para responder ao questionário do estudo.

Sugestões para estudos futuros

Como sugestão de estudos futuros, explorar abordagens qualitativas, aprofundando o impacto da formação nas dinâmicas de trabalho e no envolvimento dos colaboradores, assim como ampliar este conhecimento para outros contextos organizacionais. Além disso, uma análise longitudinal poderia fornecer insights mais robustos sobre o impacto no longo prazo dos programas de formação.

BIBLIOGRAFIA

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 451-474. doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163505.
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2019). Benefícios da formação e desenvolvimento para indivíduos e equipas. *Annual Review of Psychology*, 70, 451-474.
- Akinyemi, G., & Abiddin, N. (2013). Human Capital Developments an Interdisciplinary. *Asian Social Science*, 9(4), 150-157. doi: 10.5539/ass.v9n4p150.
- Alliger, G., Tannenbaum, S., Bennett, W., Traver, H., & Shotland, A. (1997). A metaanalysis of the relations among training criteria. *Personnel Psychology*, 50, 341-358.
- Almeida, A. (2012). Avaliação da eficácia da formação: Transferência das aprendizagens para o local de trabalho. *Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Ciências Empresariais*.
- Almeida, R. (2018). O Controller visto como parceiro do negócio: a importância dos instrumentos do controlo de gestão. . Instituto Superior de Contabilidade e Administração.
- Alvarez, K., Salas, E., & Garofano, C. (2004). An integrated model of training evaluation and effectiveness. *Human Resource Development Review*(3(4), (385-416)). doi:10.1177/1534484304270820
- Ansoff , H. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill.
- Arthur, M. (1994). The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry. *Journal of organizational Behavior*(15, (295-306)). doi:10.1002/job.4030150402
- Awuah, G. B. (1997). Promoting infant industries in less developed countries (LDCs): a network approach to analyze the impact of the exchange relationships between multinational companies and their indigenous suppliers in LDCs' efforts to boost infant industries' development. *International Business Review*, 6(1), pp. 71-87.
- Baldwin, T., & Ford, J. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*(41 (1), 63-105).

- Barney, J. (2007). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Pearson Prentice Hall.
- Barney, J., & Clark, D. (2007). *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. OUP Oxford.
- Barrett, A., & McGuinness, S. (2021). O papel da formação e do desenvolvimento de habilidades no sucesso da carreira dos colaboradores. *International Journal of Human Resource Management*, 32(14), 2915-2937.
- Beck, T., & Lee, J. (2020). Implementando novas práticas: O papel da formação na equipa. *Group & Organization Management*, 45(6), 809-832.
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Third Edition.
- Birdi, K., & Cummings, T. (2019). envolvimento dos funcionários e desempenho organizacional: uma revisão sistemática e meta-análise. *Psicologia Aplicada: Uma Revisão Internacional*, 67(1), 1-32.
- Blume, B., Ford, J., Baldwin, T., & Huang, J. (2019). Transferência de conhecimentos: uma revisão meta-analítica. *Journal of Management*, 45(4), 1231-1255.
- Boeren, E., Nicaise, I., & Baert, H. (2012). Satisfação de alunos adultos e sua relação com as características do indivíduo e da instituição educacional. *Estudos em Educação Continuada*, 34(3), 319-335.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*(36(2), 63 – 76).
- Bontis, N. (2001). Assessing Knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews*(3(1), 41-60). doi:10.1111/1468-2370.00053
- Borges-Andrade, j., Abbad, G., & Mourão, L. (2006). *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed.
- Breznik, L., & Lahovnik, M. (2016). Dynamic capabilities and competitive advantage: findings from case studies. *Management: Journal of Contemporary Management*, 21(1), 167-185.

- Brooking, A. (1996). *Intellectual Capital: Core asset for the third millennium enterprise*. London: Thomson.
- Buckley, R., & Caple, J. (2007). *The Theory & Practice of Training*. Londres: Kogan Page.
- Büttendender, P., & Figueiredo, P. (2002). *Acumulação de competências tecnológicas e os processos subjacentes de aprendizagem na indústria metal-mecânica: O caso de AGCO – Indústria de Colheitadeiras*. In: *ANUAIS do XXVI ENANPAD*. Salvador: BA.
- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de recursos humanos: Contextos, processos e técnicas*. Lisboa: RH.
- Caetano, A., & Velada, R. (2004). *Avaliação da formação profissional: O problema da transferência*. *Cadernos Sociedade e Trabalho*.
- Calori, J., & Arruda, M. (2020). *Gestão: Competências e Habilidades para o Século XXI*. Editora Appris.
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2016). *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: D. Quixote.
- Cardim, J. (2007). O levantamento das necessidades de formação: o questionário. *Formar: Revista dos Formadores*(61, 46-52).
- Cartaxo, A., Manfroí, V., & Santos, M. (2012). Continuous Education: Implications and Opportunities for de Professional Activity of Social Workers. *Scientific Electronic Library Online*(15(2), 239-253).
- Ceitel, M. (2016). *Gestão e desenvolvimento de competências*. Lisboa: Sílabo.
- Chambel, M., & Santos, M. (2009). Práticas de conciliação e satisfação no trabalho: mediação da facilitação do trabalho na família. (26 (3), 275–286).
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos: O capital humano das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2021). *Empreendedorismo, Dando asas ao espírito empreendedor*. Editora Atlas.
- Chou, S., Horng, J., Liu, C., & Huang, Y. (2020). The critical criteria for innovation entrepreneurship of restaurants: Considering the interrelationship effect of human capital and competitive strategy a case study in Taiwan. *Journal of Hospitality and Tourism Management*(42), 222-234.

- Churchill, L. R. (20 de fevereiro de 2020). *Ética para todos: uma abordagem baseada em habilidades*. Nova York, Estados Unidos: Oxford University Press Inc.
- Collis, D., & Montgomery, C. (1995). Competing on Resources: Strategy in the 1990s. 73(4), pp. 118-128.
- Davenport, T., & Prusak, L. (2000). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business Review Press.
- Davis, S., & Thomas, H. (2021). *Strategic Human Resource Management*. London: Sage Publications.
- Delivré, F. (2004). *Le métier de coach: Spécifités, rôles, compétences*. Paris: Editions d'Organizations.
- Dewey, J. (2007). Democracia e educação.
- Dias, A. (2013). *Formação Profissional em Portugal*. Obtido de <http://www.fcadvogados.com/qualidade>
- Drejer, A. (2020). Organisational learning and competence development Organisation. *The Learning*, 7(4).
- Drucker, P. (1993). *Post-capitalist society*. New York: Harper Collins Publishers.
- Drucker, P. (2014). *The Peter Drucker Collection on Becoming An Effective Executive: The Essential Drucker, The Effective Executive, The Daily Drucker, and Innovation and Entrepreneurship*. HarperCollins.
- Dutra, J. S. (2004). *Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna*. Rio de Janeiro: Atlas.
- Dweck, C. (2017). *Mindset: A nova psicologia do sucesso*. Objetiva.
- Edvinsson, L., & Malone, M. (1998). *Capital Intelectual: Descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo: Makron Books.
- Felisardo, A. (2014). Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas PME: Um estudo multi-caso no concelho de Alcácer do Sal. (*Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais*). Setúbal, Portugal: Instituto Politécnico de Setúbal.
- Ferreira, A., & Martinez, L. (2008). *Manual de diagnóstico e mudança organizacional*. Lisboa: RH.

- Fleury, A., & Fleury, M. T. (2004). Alinhando Estratégia e Competências. *Revista de Administração de Empresas*, 44(1), pp. 44-57.
- Ford, J., & Weissbein, D. (1997). Transfer of training: an update review and analysis. *Performance Improvement Quarterly*(10 (2), 22-41).
- Fuente, A. (2013). *Human capital and productivity*. Obtido em 26 de dezembro de 2021, de <http://www.iae.csic.es/investigadoresMaterial/a12114115634archivoPdf97221.pdf>
- Garavan, T., & Carbery, R. (2019). O papel da formação na mudança organizacional: uma revisão e direções futuras. *International Journal of Human Resource Management*, 30(15), 2325-2354.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), pp. 114-135.
- Grossman, R., & Salas, E. (2011). A transferência de conhecimentos: o que realmente importa. *International Journal of Training and Development*, 15(2), 103-120.
- Gurbuz, S. (2009). The effect of high performance HR practices on employees' job satisfaction. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*(38(2), 110-123).
- Hair, J., Anderson, R., & Tatham, R. (1987). Multivariate data analysis with readings. C. Macmillan (ed.)(2nd ed.).
- Hatch, N., & Dyer, J. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, Strategic Management Journal. doi:0.1002/smj.421
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic RBV: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24, pp. 997-1010.
- Henderson, R., & Clark, K. (1990). Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 9-30.
- Henderson, R., & Cockburn, I. (1994). Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research. *Strategic Management Journal*, 15, pp. 63-84.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2008). *Investigação por Questionário* (2º ed.). Edições Sílabo.
- Hirata, H. (1994). *Da polarização das qualificações ao modelo de competência*In. in: C. Ferreti (Org.). Novas tecnologias, trabalho e educação. Petrópolis: Vozes.

- Holton, E. (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human Resource Quarterly*(7, 5-21).
- Holton, E. F. (2005). Holton's evaluation model: New evidence and construct elaborations. *Advances in Developing Human Resources*(7 (1), 37-54).
- Huselid, M. (1995). O Impacto das Práticas de Gestão de Recursos Humanos na Rotatividade, Produtividade e Desempenho Financeiro Corporativo. *Academy of Management Journal*(38, 635-672). doi:10.2307/256741
- Julião, S. (2010). Dissertação de Mestrado. *Avaliação do Retorno do Investimento da Formação*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). Strategy maps: converting assets into tangible outcomes.
- King, A., Fowler, S., & Zeithaml, C. (2002). Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. *Revista de Administração de Empresas*, 41(1), pp. 36-49.
- Kirkpatrick, D. (1959). Techniques for evaluating training programs. *Journal of ASTD*(13 (11), 3-9).
- Kirkpatrick, D. (1996). Great ideas revisited: Revisiting Kirkpatrick's four-level model. *Training & Development*(50, 54-57).
- Kirkpatrick, J., & Kirkpatrick, W. (2018). *Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation*. Skillsoft.
- Konin, J., & Ray, R. (2019). *Management Strategies in Athletic Training*. Human Kinetics.
- Kozak, M. (2013). Intellectual Capital as a Key Factor of Socio-Economic Development of Regions and Countries. *Procedia Economics and Finance*(6, 288-295). doi:10.1016/S2212-5671(13)00142-1
- Kraiger, K., Ford, J., & Salas, E. (1993). Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *Journal of Applied Psychology*(78, 311-328).
- Kraiger, K., Passmore, J., dos Santos, N., & Malvezzi, S. (2020). *O Manual Wiley Blackwell de Psicologia da Formação, Desenvolvimento e Melhoria de Desempenho*. John Wiley & Sons.
- Kravetz, D. (2004). *Measuring Human Capital*. Mesa: Kravetz Association Publishing.

- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed.
- Leite, J. B., & Porsse, M. (2007). Competição Baseada em Competências e Aprendizagem Organizacional: em Busca da Vantagem Competitiva. *Revista de Administração Contemporânea*, 7, pp. 121-141.
- Leonard-Barton, D. (1995). Wellsprings of knowledge: building and sustaining the sources of innovation. *Harvard Business School Press*, 13.
- Lewis, M. (2005). The drama of international business: why cross-cultural training. *Journal of European Industrial Training*, 29(7), 593-598. doi:10.1108/03090590510621072
- Lima, L. (2018). Adult and Permanent Education in Time of Crisis: A critical perspective based on Freire and Gelpi. *Studies in the Education of Adults*, 50(2), pp. 219-238. doi:10.1080/02660830.2018.1523087
- Liu, Y., Combs, J., Ketchen, D., & Ireland, R. (2007). The value of human resource management for organizational performance. *Business Horizons*(50(6), 503-511). doi:10.1016/j.bushor.2007.07.002
- Mahlangu, S., & Govender, C. (2015). Management competencies required in the transition from a technician to a supervisor. *South African Journal of Human Resource Management*, 13(1), 1-8. doi: 10.4102/sajhrm.v13i1.644.
- Meignant, A. (2003). *A Gestão da Formação*. Dom Quixote.
- Melo, P., & Machado, C. (2015). *Gestão de Recursos Humanos nas Pequenas e Médias Empresas – Contextos, Métodos e Aplicações*. Lisboa: RH.
- Miguel, A., & Caetano, A. (2007). Preditores da transferência da formação para o contexto de trabalho. Em A. Caetano, *Avaliação da Formação - Estudos em Organizações Portuguesas* (pp. 39-60). Lisboa: Livros Horizonte.
- Mills, J., Platts, K., Bourne, M., & Richards, H. (2002). Strategy and performance: competing through competences. *Cambridge University Press*.
- Minayo, M., Deslandes, S., Neto, O., & Gomes, R. (2003). *Pesquisa Social* (22ª ed.). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Mintzberg, H. (2019). *Bedtime Stories for Managers*. (E. Berrett-Koehler, Ed.) Berrett-Koehler Publishers.

- Montesino, M. (2002). Strategic alignment of training, transfer-enhancing behaviors, and training usage: A posttraining study. *Human Resource Development Quarterly*(13 (1), 89-108).
- Moreira, J. M. (2009). *Questionários: Teoria e Prática* (Reimpressão da Edição de Outubro 2004 ed.). Edições Almedina.
- Nafukho, F., Hairston, N., & Brooks, K. (2004). Human capital theory: Implications for human resources development. *Human Resources Development International*(7(4), 545-551). doi:10.1080/1367886042000299843
- Nascimento, G. (2015). *Formação: Uma estratégia de desenvolvimento organizacional*. (A. Ferreira, L. Martinez, F. Nunes, & H. Duarte, Edits.) Lisboa: Sílabo.
- Neves, A., & Costa, R. (2012). *Gestão de recursos humanos de A a Z*. Lisboa: RH.
- Nigro, N. (2005). *Guia do Coaching e do Mentoring*. Lisboa: Monitor.
- Noe, R. (2008). Employee training and development. New York: McGraw-Hill.
- Noe, R., & Kodwani, A. (2018). *Formação e desenvolvimento dos funcionários*. McGraw-Hill Education.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*(16th ed.). Rio de Janeiro (RJ): Campus. (16 ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley.
- Pestana, M., & Gameiro, J. (2014). *Análise de dados para ciências sociais*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Petts, N. (1997). Building Growth on Core Competences – a Pratical Approach. *Long Range Planning*, 30(4), pp. 551–561.
- Phillips, J. (1991). *Handbook of training evaluation and measurement methods*. London: Kogan Page Ltd.
- Polanyi, K. (2013). *A Grande Transformação - As Origens Políticas e Económicas do nosso Tempo*. Edições 70.
- Porter, M. (1986). *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias* (7 ed.). Rio de Janeiro: Campus.

- Post, H. A. (1997). Building a Strategy on Competences. *Long Range Planning*, 30(5), pp. 733–740.
- Rego, A., & Cunha, M. (2009). *Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos*. Lisboa : RH.
- Ribeiro, P., & Martins, F. (2023). Holistic Development through Lifelong Learning. pp. 77-91.
- Robbins, S., & Judge, T. (2020). *COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL* (18ª ed.). Pearson Universidades.
- Rodrigues, M., & Ferrão, L. (2012). *Formação Pedagógica de Formadores*. Lidel – Edições Técnicas, Lda.
- Roos, G., & Pike, S. (2018). *Intellectual Capital as a Management Tool: Essentials for Leaders and Managers*. Taylor & Francis.
- Russ-Eft, D., & Preskill, H. (2001). *Evaluation in organizations: A systematic approach to enhancing learning, performance, and change*. Massachusetts: Perseus Publishing.
- Salas, E., & Cannon-Bowers, J. (2001). The science of training: a decade of progress. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 471-99. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.471.
- Salas, E., Tannenbaum, S., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. (2012). A Ciência do Formação e Desenvolvimento em Organizações: O que Importa na Prática. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74-101.
- Sanchez, R., & Heene, A. (1997). *Competence-based strategic management*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Savaneviciene, A., & Stankeviciute, Z. (2011). Human resource management practices linkage with organizational commitment and job satisfaction. *Economics and Management*(16, 921-928).
- Schultz, T. (1961). *Investment in Human Capital*. Free Press.
- Schwerdt, G., & Woessmann, L. (2020). A economia da educação: treinamento financiado pelo contribuinte e seus retornos. *Annual Review of Economics*, 12, 471-494.
- Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Peretti, J., Bayad, M., Allis, D., & Chevalier, F. (2009). *Gestão dos recursos humanos*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Silva, A., Munhoz, F., Oliveira, L., Silva, W., Woehl, S., Catapan, A., & Martins, P. (2014). Competence in management for an effective search organization: a case study in the

- Brazilian University. *GCG: Globalization, Competitiveness & Governability*(8(2), 102-120). doi:doi: 10.3232/GCG.2014.V8.N2.06
- Sitzmann, T., & Weinhardt, J. (2019). Teoria do envolvimento na formação: uma perspectiva multinível sobre a eficácia da formação no trabalho. *Journal of Management*, 45(6), 2350-2380.
- Smith, A. (2020). *A riqueza das nações* (1ª ed.). Brasil: LeBooks.
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., & Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos: métodos e práticas*. Lisboa : Lidel.
- Stewart, T. (1998). *Capital Intelectual - A nova riqueza das organizações*. (J. Gil, Trad.) Edições Sílabo, Lda.
- Stewart, T. (1999). *Capital Intelectual: A nova riqueza das organizações*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Stone, F. (2007). *Coaching, counseling and mentoring: how to choose and use the right technique to boost employee performance*. Atlanta: American Management Association.
- Tan, J., Hall, R., & Boyce, C. (2003). The role of employee reactions in predicting training effectiveness. *Human Resource Development Quarterly*(14 (4), 397-411).
- Tarique, I., & Schuler, R. (2018). Uma estrutura multinível para entender as relações entre gestão de talentos e desempenho organizacional. *Human Resource Management Review*, 20(4), 124-134.
- Tatoglu, F. (2011). The Relationships between Human Capital Investment and Economic Growth: A Panel Error Correction Model. *Journal of Economic and Social Research*, 13(1), 75-88.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509-533.
- Velada, R. (2007). Tese de doutoramento em Psicologia Social e Organizacional apresentada no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. *Avaliação da eficácia da formação profissional: fatores que afetam a transferência da formação para o local de trabalho*. Obtido em novembro de 2021

- Verbos, A., Gerard, J., Forshey, P., Harding, C., & Miller, J. (2017). A organização ética positiva: promulgar um código vivo de ética e identidade organizacional ética. *Journal of Business Ethics*, 76 (1), 17–33.
- Wang, Y., & Zhang, Y. (2023). Eficácia dos programas de formação de segurança no comportamento de segurança dos funcionários: uma meta-análise. *Journal of Safety Research*, 82, 270-280.
- Warr, P., Allan, C., & Birdi, K. (1999). Predicting three levels of training outcome. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*(72, 351-375).
- Xu, Q., Zhao, X., Wanyan, S., & Chin, J. (2020). *Competence-based innovation portfolio*. In: *Proceedings of ICMIT 2000*. Singapore: IEEE Press.
- Zarifian, P. (2001). *Objetivo Competência*. São Paulo: Atlas.

ANEXOS



A Formação Profissional como Frameworks

O presente questionário insere-se no âmbito da Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas, no ISLA - Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém.

O estudo tem como objetivo obter informações cruciais, junto dos responsáveis das organizações e empresários, sobre a eficácia da formação na gestão organizacional, um tema contemporâneo de grande relevância.

Não existem respostas certas ou erradas, apenas contamos com a vossa total sinceridade e transparência.

O questionário é anónimo, sendo garantida toda a confidencialidade dos dados fornecidos.

O preenchimento do questionário demora menos de 5 minutos.

Muito obrigado pela sua colaboração!

* Obrigatória

Caracterização

1. Género *

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Outro

2. Idade *

- ☐ Dos 18 - 25 anos
- ☐ Dos 26 - 35 anos
- ☐ Dos 36 - 45 anos
- ☐ Dos 46 - 55 anos
- ☐ Mais 56 anos

3. Formação *

- ☐ Ensino Médio
- ☐ Ensino Secundário
- ☐ Ensino Superior

4. Situação Profissional *

- ☐ Emprego
- ☐ Trabalho por conta de outrem
- ☐ Trabalho independente

5. Perfil do / Cargo *

- ☐ Gerente / Proprietário
- ☐ Gerente / Administrador
- ☐ Responsável pelo departamento de RH

6. Área de Atividade da Empresa *

- ☐ Aplicação / prestação
- ☒ Indústria / Construção Civil
- ☐ Comércio / Varejo

7. Dimensão da empresa *

- ☐ de 1 a 9 colaboradores
- ☐ de 10 a 49 colaboradores
- ☐ de 50 a 249 colaboradores
- ☐ de 250 a 999 colaboradores
- ☐ mais de 1000 colaboradores

Práticas de formação

8. Considera que os colaboradores têm as competências necessárias para o exercício das funções? *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Sem competências

Extremamente competentes

9. Anteriormente já realizaram cursos de formação na empresa? *

☐ Sim☐ Não

10. Qual o método utilizado para fazer o levantamento das necessidades formativas? *

☐ Questionários aos colaboradores☐ Entrevistas aos colaboradores☐ Sugestão de superiores hierárquicos☐ Por entidades externas (empresas de formação ou consultadoria)

11. Gostaria de ter apoio na elaboração do diagnóstico de necessidades de formação e de um plano de formação da empresa? *

☐ Sim☐ Não

12. Que tipo de formação foi desenvolvida? *

☐ Formação Interna (formadores da própria empresa)☐ Formação Externa (entidade formadora externa)☐ Ambas as anteriores

13. Gostaria de ter apoio na elaboração de candidatura a financiamento para um plano de formação? *

☐ Sim☐ Não

14. Quanto ao tipo de financiamento, qual a solução utilizada pela empresa que representa? *

- ☐ Formação financiada a 100%
- ☐ Formação suportada integralmente pela empresa
- ☐ Solução mista

15. Quanto à metodologia, qual o tipo de formação que considera mais útil e/ou mais adequado, face à realidade organizacional? *

- ☐ Formação em Sala (teórica)
- ☐ Formação Prática (com exercícios demonstrativos)
- ☐ Formação no Contexto de Trabalho

16. Qual o horário mais adequado para desenvolver cursos de formação na empresa que representa? *

- ☐ Laboral
- ☐ Pós laboral
- ☐ Misto

17. Das razões que se seguem indique quais as que considera mais importantes, como motivos para desenvolver cursos de formação profissional: *

- ☐ Necessidades detectadas (por diagnóstico ou outro método)
- ☐ Exigências legais
- ☐ Enquadramento na estratégia da empresa
- ☐ Aumento de produtividade
- ☐ Melhoria das competências profissionais
- ☐ Melhoria das competências organizacionais (trabalho em equipa, etc.)
- ☐ Aumento da satisfação dos colaboradores
- ☐ Formação a novos colaboradores
- ☐ Novos processos produtivos
- ☐ Novos equipamentos
- ☐ Mão-de-obra pouco qualificada na região

Avaliação da eficácia da formação

18. Qual o método utilizado na avaliação dos cursos de formação ministrados na empresa? *

- ☐ Através de observação direta
- ☐ Através da aplicação de instrumentos de avaliação
- ☐ Ambas as anteriores

19. Em que altura é realizada a avaliação dos cursos de formação ministrados na empresa? *

- ☐ Antes da formação
- ☐ No início da formação
- ☐ Durante a formação
- ☐ No final da formação
- ☐ Alguns meses após o final da formação

20. Considera que existe receptividade por parte dos colaboradores para frequentar cursos de formação? *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nenhuma Extremamente receptivos

21. Classifique os benefícios que a formação teve ao nível de Produtividade e Eficiência: *

	Nenhum	Pouco	Algum	Bastante	Muito
Melhoria dos resultados por colaborador	☐	☐	☐	☐	☐
Melhoria de competências por colaborador	☐	☐	☐	☐	☐
Produtividade dos colaboradores	☐	☐	☐	☐	☐
Eficiência dos colaboradores	☐	☐	☐	☐	☐

26. Classifique os benefícios que a formação teve ao nível do Desenvolvimento organizacional: *

	Nenhu m	Pouco	Algum	Bastan te	Muito
Alinhamento dos recursos humanos com a estratégia e plano de negócio	☐	☐	☐	☐	☐
Clima, cultura e práticas organizacionais	☐	☐	☐	☐	☐
Diminuição da rotatividade	☐	☐	☐	☐	☐
Conflitos (numero, custos e tempo)	☐	☐	☐	☐	☐
Número de sugestões dos empregados (submetidas ou implementadas)	☐	☐	☐	☐	☐
Desempenho da equipa	☐	☐	☐	☐	☐
Implementação de novas práticas de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐

Custo-Benefício da formação

27. Classifique o rendimento obtido com a formação relativamente aos custos em termos de:
Custo-benefício *

	Nenhu m	Pouco	Algum	Bastan te	Muito
Benefício sobre os custos diretos com programas de formação	☐	☐	☐	☐	☐
Benefício sobre o tempo de paragem dos trabalhos	☐	☐	☐	☐	☐
Benefício obtidos tendo em conta o acréscimo de outros custos	☐	☐	☐	☐	☐
Benefícios obtidos tendo em conta o acréscimo de burocracias e tarefas	☐	☐	☐	☐	☐

28. Considera que a formação profissional: *

	Nada útil	Pouco útil	Útil	Muito útil	Extremam ente útil
É importante para o desempenho eficiente dos colaboradores	☐	☐	☐	☐	☐
Que o investimento na formação profissional traz benefício/retorno	☐	☐	☐	☐	☐

Este conteúdo não é criado nem endossado pela Microsoft. Os dados que você enviar serão enviados ao proprietário do formulário.

