POLITÉCNICO
DE PORTALEGRE
Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão

A perceção de empregados e empregadores sobre o impacto da Formação Profissional: o caso de Pequenas e Médias Empresas da região de Portalegre

Vânia do Carmo Faria

TRABALHO DE FINAL DE CURSO

Curso: **Mestrado em Gestão de Pequenas e Médias Empresas (GPME)**

POLITÉCNICO
DE PORTALEGRE

Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão

POLITÉCNICO
DE PORTALEGRE
Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão

A perceção de empregados e empregadores sobre o impacto da Formação Profissional: o caso de Pequenas e Médias Empresas da região de Portalegre

Vânia do Carmo Faria

Docente/Orientadora: Professora Doutora Cristina Almeida Gama Guerra

Curso: **Mestrado em Gestão de Pequenas e Médias Empresas (GPME)**

Ano Letivo: 2022 | 2023

09 | 2023

"*Recomeça...*

Se puderes

Sem angústia

E sem pressa.

E os passos que deres,

Nesse caminho duro

Do futuro

Dá-os em liberdade.

Enquanto não alcances

Não descanses.

De nenhum fruto queiras só metade.

E, nunca saciado,

Vai colhendo ilusões sucessivas no pomar.

Sempre a sonhar e vendo

O logro da aventura.

És homem, não te esqueças!

Só é tua a loucura

Onde, com lucidez, te reconheças...".

Miguel Torga, *Diário XII*

"Deus quer, o Homem sonha, a obra nasce."

Fernando Pessoa; *Mensagem*

Agradecimentos

Findo este trabalho agradeço à minha orientadora Professora Doutora Cristina Guerra por todo o apoio do início ao fim. Sem este apoio não teria sido possível!

Agradeço ao Professor Doutor Paulo Ferreira e à Professora Doutora Ana Clara Borrega por me terem ajudado no ponto de partida deste caminho e à Professora Doutora Ana José pela ajuda na fase final.

Agradeço a todas as pessoas, empregados e empregadores de Pequenas e Médias Empresas da região de Portalegre que colaboraram comigo na resposta aos questionários, em particular ao meu amigo Filipe Fernandes.

Agradeço verdadeiramente aos meus dois colegas de Mestrado Pedro Bello Moraes e Luís Barata por toda a ajuda, companheirismo e partilha ao longo do primeiro ano e meio do mestrado.

Agradeço à minha irmã, ao meu irmão, ao Nuno e à Cláudia por contribuírem para a minha motivação constante, através dos seus exemplos.

Agradeço ao meu marido e ao meu filho pelo apoio incondicional.

AGRADEÇO AOS MEUS PAIS, POR TUDO… PARA SEMPRE!

Resumo

É hoje atribuída à formação profissional uma dinâmica nunca vista, sendo já assumida como um fator diferenciador e de competitividade, tanto ao nível pessoal como ao nível profissional. O investimento na formação profissional é uma preocupação crescente como forma de resposta a desafios constantes do mercado de emprego (Martins, 1995).

Este trabalho pretende aferir a perceção de empregadores e empregados de pequenas e médias empresas da região de Portalegre em relação à eficácia da formação profissional. É ainda objetivo perceber se existe relação entre as variáveis em estudo e quais as variáveis que predizem a eficácia da formação.

Como forma de dar cumprimento a este objetivo procedeu-se a uma pesquisa exploratória quantitativa através da aplicação de questionários a empregados e empregadores, cujas questões foram posteriormente agrupadas e analisadas por dimensões (Empregados - dimensão do Desempenho da Aprendizagem, dimensão do Desempenho Individual e dimensão do Desenvolvimento Organizacional; Empregadores – dimensão Apoio dos Superiores, dimensão Sanções dos Superiores e dimensão Alteração Comportamental) e a uma pesquisa descritiva através da análise de dados já existentes.

O estudo foi feito numa amostra de 69 participantes de pequenas e médias empresas da região de Portalegre, sendo que 14 são empregadores e 55 são empregados. Os resultados mostram que quer empregados, quer empregadores dão importância à formação profissional. Os empregados valorizam sobretudo a formação profissional para um incremento do seu desenvolvimento individual, enquanto os empregadores, valoriza o apoio/reforço dos superiores que os indivíduos recebem antes e depois de frequentar uma ação de formação.

Para percebermos se existia ou não relação entre as variáveis procedemos ao estudo da correlação, utilizando o coeficiente de Pearson. Os resultados apontam para correlações positivas estatisticamente significativas, o que nos permitiu concluir que existe relação entre as dimensões em estudo. Seguiu-se o estudo dos preditores da perceção da eficácia da formação profissional para empregados e empregadores através do estudo da regressão linear múltipla, utilizando o método stepwiser.

No caso dos empregadores o maior preditor é a dimensão Sanção dos Superiores que mais contribui para a eficácia da formação, e no caso dos empregados a dimensão Desempenho Individual.

Em suma, os resultados obtidos através da aplicação e análise dos questionários demonstraram inequivocamente que as perceções de empregados e empregadores de PME da Região de Portalegre em relação ao impacto da formação profissional é idêntica. Os empregados e os empregadores dão uma enorme importância à realização de formação profissional.

Palavras-Chave: Formação profissional, empregados, empregadores, perceção, eficácia geral da formação.

Abstract

Nowadays, professional training is attributed with an unprecedented dynamism, already being recognized as a differentiating and competitive factor, both at the personal and professional levels. Investment in professional training is a growing concern as a response to constant challenges in the job market (Martins, 1995).

This research aims to assess the perception of employers and employees in small and medium-sized enterprises in the Portalegre region regarding the effectiveness of professional training. The goal is also to understand if there is a relationship between the variables under study and which variables predict the effectiveness of training.

In order to reach the goal, a quantitative exploratory research was conducted based in the answers given to questionnaires , which questions were subsequently grouped and analyzed by its dimensions (Employees - Learning Performance dimension, Individual Performance dimension, and Organizational Development dimension; Employers - Support from Superiors dimension, Sanctions from Superiors dimension, and Behavioral Change dimension), Also it was performed a descriptive research based on the analysis of existing data.

The study was conducted on a sample of 69 participants from small and medium-sized enterprises in the Portalegre region, with 14 being employers and 55 employees. The results show that both employees and employers do recognise the importance to professional training. Employees value professional training mainly for their individual development, while employers value the support/reinforcement employees receive before and after attending a training session.

To determine whether there was a relationship between the variables, correlation analysis was conducted using the Pearson coefficient. The results indicate statistically significant positive correlations, allowing us to conclude that there is a relationship between the dimensions being studied. This was followed by the study of predictors of the perception of the effectiveness of professional training for employees and employers based on multiple linear regression analysis using the stepwise regression method.

In the case of employers, the major predictor is the Sanctions from Superiors dimension, which contributes the most to the effectiveness of training.

In the case of employee, the Individual Performance dimension contributes the most to the effectiveness of training.

In short, the results obtained based on analysis of answers given to questionnaires unequivocally demonstrate that the perceptions of employees and employers in SMEs in the Portalegre Region regarding the impact of professional training are identical. Both employees and employers do recognise great importance to undergoing professional training.

Keywords: Professional training, employees, employers, perception, overall effectiveness of training.

Lista de Abreviaturas, Siglas e Símbolos

ANQEP – Agência Nacional para a Qualificação e Ensino Profissional

CIME - Comissão Interministerial para o Emprego

CEDEFOP - Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional

CEF´s – Cursos de Educação e Formação de Jovens

CET – Cursos de Especialização Tecnológica

CT – Código do trabalho

CTESP – Curso de Técnico Superior Profissional

EFA – Educação e Formação de Adultos

ENI – Empresário em nome individual

FMC – Formação Modular Certificada

GEP – Gabinete de Estratégia e Planeamento

GPME – Gestão de Pequenas e Médias Empresas

GTES - General Trianning Effectiveness Scale

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional

LTSI – Learning Transfer System Inventory

MTSS - Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social

OIT - Organização Internacional do Trabalho

PME – Pequenas e médias empresas

QECRL - Quadro Europeu Comum de Referência para as Línguas

QREN – Quadro de Referência Estratégico

RCM – Resolução do Conselho de Ministros

SNQ - Sistema Nacional de Qualificações

TAC – Alteração comportamental dos colaboradores

TAS – Apoio dos Superiores

TC – Totais chefias

TCO – Totais colaboradores

TDA – Desempenho da aprendizagem

TDI – Desempenho individual

TDO – Desempenho organizacional

TSS – Sanções dos superiores

ÍNDICE GERAL

Conteúdo

ÍNDICE DE FIGURAS xii
ÍNDICE DE TABELAS xiii
INTRODUÇÃO 1
Enquadramento e Justificação do Tema 2
Objetivos Gerais e Específicos 4
Metodologia e Meios Utilizados 5
Limitações da Pesquisa/Trabalho 5
Estrutura Geral do Trabalho 6
CAPÍTULO I – Formação profissional 7
1.1. Conceito 7
1.2 Empregabilidade 8
1.3. Portugal e a formação profissional 9
1.3.1. Modalidades de formação profissional 10
1.3.2. Formação profissional: evolução 12
CAPÍTULO II – Formação profissional: etapas 14
2.1. O diagnóstico/ a planificação 14
2.2. A execução 14
2.3. A avaliação 15
2.4. Modelo de Kirkpatrick 15
CAPÍTULO III – A passagem das novas competências para o local de trabalho 18
3.1 Contributo da formação para melhoria do desempenho profissional 18
3.2 Modelo de Holton 19
3.2.1. LTSI – Learning Transfer System Inventory 21
3.3. Enquadramento legal: o direito à formação contínua 21
3.4. O envolvimento em formação contínua 22
CAPÍTULO IV – População e Amostra 24
4.1.Descrição das PME em estudo 24
4.2.Amostra 24
CAPÍTULO V – Metodologia 28
5.1.Técnicas e métodos 29
5.2.Organização e distribuição dos questionários 29
CAPÍTULO VI – Estudo dos instrumentos de avaliação 31

6.1.Instrumentos 31
6.2.Operacionalização 34
6.3.Estudo dos questionários 34
6.3.1.Estudo da sensibilidade - empregados 34
6.3.2.Estudo da fidelidade - empregados 36
6.3.3. Estudo da sensibilidade - empregadores 37
6.3.4. Estudo da fidelidade - empregadores 39
6.3.5. Análise da Validade dos questionários face a critérios externos. 40
CAPÍTULO VII – Resultados 43
7.1. Estudo das perceções de empregados e empregadores relativamente à eficácia da formação 43
7.1.1. Dimensão desempenho da aprendizagem 43
7.1.2. Dimensão desempenho individual 45
7.1.3. Dimensão desempenho organizacional 47
7.1.4. Dimensão apoio dos superiores 49
7.1.5. Dimensão sanções dos superiores 53
7.1.6. Dimensão alteração comportamental 58
7.2.Importância atribuída às dimensões em estudo 61
7.3.Estudo da relação entre as variáveis 63
7.4. Estudo de Preditores 64
CONCLUSÕES 67
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 72
ANEXOS 77
ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO EMPREGADORES 77
ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO EMPREGADOS 80

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 - MODELO DE KIRKPATRICK 15
FIGURA 2 - MODELO DO PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE BALDWIN E FORD (1988). 18
FIGURA 3 - MODELO CONCETUAL DO LTSI (HOLTON, 2003) 19
FIGURA 4 - FORMAÇÃO NO TRABALHO 23

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 – GÉNERO 25
TABELA 2 – IDADE 25
TABELA 3 – HABILITAÇÕES LITERÁRIAS 25
TABELA 4 – ANTIGUIDADE NA EMPRESA 26
TABELA 5 – TEMPO DE SERVIÇO NA ATUAL FUNÇÃO 26
TABELA 6 – ÁREA DE ATIVIDADE PROFISSIONAL NA EMPRESA 27
TABELA 7 – CARGO 27
TABELA 8- FATORES DO DOMÍNIO GERAL DE FORMAÇÃO – EMPREGADORES 32
TABELA 9 – FATORES DO DOMÍNIO GERAL DE FORMAÇÃO – EMPREGADOS 33
TABELA 10 – ESTATÍSTICA DESCRITIVA - EMPREGADOS 35
TABELA 11 – ALPHA DE CRONBACH – EMPREGADOS 36
TABELA 12 - ANÁLISE DA MÉDIA, VARIÂNCIA, CORRELAÇÃO DO ITEM COM O TOTAL DA ESCALA CORRIGIDO E ALFA CASO O ITEM SEJA ELIMINADO – EMPREGADOS 37
TABELA 13 – ESTATÍSTICA DESCRITIVA – EMPREGADORES 38
TABELA 14 - ALPHA DE CRONBACH - EMPREGADORES 39
TABELA 15 - ANÁLISE DA MÉDIA, VARIÂNCIA, CORRELAÇÃO DO ITEM COM O TOTAL DA ESCALA CORRIGIDO E ALFA CASO O ITEM SEJA ELIMINADO - EMPREGADORES 40
TABELA 16 - CORRELAÇÕES: TC, TCO, TAS, TSS, TAC, TODA, TDI 41
TABELA 17 - POSSO ENUMERAR TODAS AS COISAS IMPORTANTES QUE APRENDI NA FORMAÇÃO 43
TABELA 18 - SEI COMO RESOLVER CERTOS PROBLEMAS DE TRABALHO USANDO AS TÉCNICAS E CONHECIMENTOS QUE APRENDI NA FORMAÇÃO 44
TABELA 19 - SEI COMO TRABALHAR DE FORMA MAIS EFICIENTE USANDO O CONHECIMENTO APRENDIDO NA FORMAÇÃO 44
TABELA 20 - TENHO CAPACIDADE DE COLOCAR EM PRÁTICA AS COMPETÊNCIAS/TÉCNICAS QUE APRENDI NA FORMAÇÃO 45
TABELA 21 - AS MINHAS COMPETÊNCIAS PESSOAIS MELHORARAM DEPOIS DE PARTICIPAR NA FORMAÇÃO 46
TABELA 22 – SINTO-ME MAIS COMPETENTE E PROFISSIONAL A REALIZAR CERTAS TAREFAS DEPOIS DE PARTICIPAR NA FORMAÇÃO 46
TABELA 23 – O MEU DESEMPENHO NO TRABALHO MELHOROU DEPOIS DE APLICAR OS CONHECIMENTOS/TÉCNICAS APRENDIDAS NA FORMAÇÃO 47
TABELA 24 - A PRODUTIVIDADE DO MEU DEPARTAMENTO MELHOROU DEVIDO AOS CONHECIMENTOS QUE ADQUIRI NA FORMAÇÃO E QUE UTILIZO DE FORMA DIRETA OU INDIRETA 48
TABELA 25 - O QUE APRENDI NA FORMAÇÃO MELHOROU O MEU DESEMPENHO PROFISSIONAL E CONSEQUENTEMENTE O MEU DESEMPENHO ORGANIZACIONAL 48

TABELA 26 - TENHO CONTRIBUÍDO, DIRETA OU INDIRETAMENTE, PARA MELHORAR A REPUTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO DEVIDO AOS RESULTADOS DA FORMAÇÃO 49
TABELA 27 - REÚNO-ME REGULARMENTE COM O MEU SUBORDINADO PARA TRABALHARMOS NOS PROBLEMAS QUE POSSA ESTAR A TER AO TENTAR UTILIZAR O QUE APRENDEU NA FORMAÇÃO 50
TABELA 28 - O MEU SUBORDINADO REÚNE-SE COMIGO PARA DISCUTIRMOS FORMAS DE APLICAR NO TRABALHO O QUE APRENDEU NA FORMAÇÃO 50
TABELA 29 - O MEU SUBORDINADO DEMONSTRA INTERESSE SOBRE O QUE APRENDEU NA FORMAÇÃO.... 51
TABELA 30 - ESTABELEÇO OBJETIVOS QUE ENCORAJAM O MEU SUBORDINADO A UTILIZAR O QUE APRENDEU NA FORMAÇÃO PROFISSIONAL 51
TABELA 31 - COMUNICO AO MEU SUBORDINADO SE ESTÁ A FAZER UM BOM TRABALHO QUANDO UTILIZA OS CONHECIMENTOS APRENDIDOS NA FORMAÇÃO 52
TABELA 32 - AJUDO O MEU SUBORDINADO A ESCLARECER OBJETIVOS REALISTAS PARA O DESEMPENHO DAS SUAS FUNÇÕES BASEADO NO QUE APRENDEU NA FORMAÇÃO 52
TABELA 33 - IREI CONTRARIAR O MEU SUBORDINADO SE APLICAR NO TRABALHO O QUE APRENDEU NA FORMAÇÃO 53
TABELA 34 - OPOR-ME-EI A QUE O MEU SUBORDINADO UTILIZE AS NOVAS TÉCNICAS QUE APRENDEU 54
TABELA 35 - PENSO QUE O MEU SUBORDINADO SERÁ MENOS EFICIENTE SE UTILIZAR AS NOVAS TÉCNICAS QUE APRENDEU 54
TABELA 36 **-** OPONHO-ME A QUE O MEU SUBORDINADO UTILIZE AS TÉCNICAS APRENDIDAS NA FORMAÇÃO 55
TABELA 37 - NÃO IREI APRECIAR O FACTO DO MEU SUBORDINADO FAZER AS COISAS DA MANEIRA COMO APRENDEU NA FORMAÇÃO 55
TABELA 38 - NÃO CONSIDERO QUE A FORMAÇÃO QUE O MEU SUBORDINADO FREQUENTOU IRÁ AJUDAR A FAZER O SEU TRABALHO 56
TABELA 39 - UTILIZARIA TÉCNICAS DIFERENTES DAQUELAS QUE O MEU SUBORDINADO APRENDEU NA FORMAÇÃO 56
TABELA 40 - PENSO QUE O MEU SUBORDINADO ESTÁ A SER INEFICAZ QUANDO UTILIZA AS TÉCNICAS APRENDIDAS 57
TABELA 41 **-** SOU CRÍTICO RELATIVAMENTE À FORMAÇÃO QUE O MEU SUBORDINADO FREQUENTOU 57
TABELA 42 - O MEU SUBORDINADO UTILIZA TÉCNICAS DE TRABALHO DIFERENTES DESDE QUE VOLTOU DA FORMAÇÃO 58
TABELA 43 - O MEU SUBORDINADO ALTEROU A FORMA DE TRABALHAR DESDE QUE VOLTOU DA FORMAÇÃO 59
TABELA 44 - O MEU SUBORDINADO ALTEROU A FORMA DE GERIR O SEU TRABALHO DESDE QUE VOLTOU DA FORMAÇÃO 59
TABELA 45 - CONSIDERO QUE AS AÇÕES FREQUENTADAS PELOS COLABORADORES TÊM UM IMPACTO POSITIVO NO SEU DESEMPENHO 60

TABELA 46 - CONSIDERO QUE A FORMAÇÃO PROFISSIONAL É UMA MAIS-VALIA PARA A ORGANIZAÇÃO E PARA OS COLABORADORES 60
TABELA 47 – MÉDIA POR DIMENSÕES - EMPREGADOS 61
TABELA 48 – MÉDIA POR DIMENSÕES - EMPREGADORES 62
TABELA 49 – CORRELAÇÕES 63
TABELA 50 - ANÁLISE DE REGRESSÃO (VARIÁVEL DEPENDENTE TCO) 65
TABELA 51 - ANÁLISE DE REGRESSÃO (VARIÁVEL DEPENDENTE TC) 66

INTRODUÇÃO

No sentido de se perceber o papel da formação como uma prática de gestão, é fundamental compreender o seu impacto na ligação entre os indivíduos e as organizações, nomeadamente no que respeita ao seu desempenho. Será que os empregados e os empregadores de Pequenas e Médias Empresas da Região de Portalegre têm em conta que apostar na formação dos seus Recursos Humanos é fundamental? E qual será a perceção sobre a formação como ferramenta indispensável para o desempenho individual, desempenho da aprendizagem e desempenho organizacional? Quais serão as variáveis que influenciam a eficácia da formação?

Será que, ao nível da formação profissional, os empregados e os empregadores reconhecem a importância do apoio dos superiores ou das eventuais sanções? Haverá relação com a alteração comportamental?

Qual será a perceção de empregados e empregadores sobre o impacto da formação profissional?

Conseguir resposta a estas questões é o objetivo primordial desta dissertação.

Enquadramento e Justificação do Tema

Segundo o 14th Annual Global CEO Survey, publicado pela Price Waterhouse & Coopers, CEOs de todo o mundo indicam como principal fator para a sobrevivência das organizações o "aumento da eficiência operacional" (73%), seguido da capacidade de "incorporação de liderança criativa" (70%). A informação transmitida é óbvia: conseguir melhores resultados, consumindo menos recursos. Assim, as pessoas e os equipamentos terão de ser mais eficientes. É com este pressuposto que a temática da formação profissional se torna pertinente. A formação profissional pode ser caracterizada como uma experiência planeada de aquisição de novas competências, com o objetivo de conseguir mudanças duradouras nos conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos, de acordo com Campbell, Dunnette, Lawler e Weick (1970, cit in Noe e Schmitt, 1986).

Nos anos noventa Michael Porter apontava como fatores responsáveis pela baixa produtividade na economia portuguesa a falta de mão de obra e a falta de liderança competente. Em 2002 constatou os mesmos fatores "lack of skilled workforce and management" (Porter, 2002); em 2011 no memorando de entendimento do Governo de Portugal com a Comissão Europeia, o Banco Central Europeu e o Fundo Monetário Internacional também estava patente a apreensão com a capacitação dos portugueses. (Governo de Portugal, 2011); nas empresas portuguesas, nos últimos anos o investimento em formação aumentou, verificando-se um incremento de 172 milhões de euros (GEP, 2020).

A temática é recente, conta com cerca de 40 anos de estudos empíricos (Salas e Cannon-Bowers, 2001) e todos os indicadores elencados contribuem para o aprofundamento desta investigação, na tentativa de compreender o contributo da formação profissional, nomeadamente na qualidade do emprego e na competitividade das organizações. (Caetano, 2007).

O tema da formação profissional está na ordem do dia de todos os protagonistas sociais envolvidos em processos de transformação, bem como na ordem do dia de diversos cientistas. Aparecem já, reiteradamente em vários discursos e em vários documentos

de diferentes instituições sociais, vocábulos como "competências", qualificações", "formação profissional".

Objetivos Gerais e Específicos

É objetivo primordial deste trabalho perceber qual é a perceção de empregados e empregadores de PME da Região de Portalegre sobre o impacto da formação profissional e quais as variáveis que influenciam a eficácia da formação.

São objetivos específicos aferir as perceções dos empregados e empregadores no que respeita à formação como ferramenta indispensável para o desempenho individual, desempenho da aprendizagem e desempenho organizacional e sobre a importância do apoio ou das sanções das chefias e da sua relação com a alteração comportamental dos colaboradores.

É ainda objetivo perceber se existe relação entre as variáveis em estudo e quais as variáveis que predizem a eficácia da formação.

Metodologia e Meios Utilizados

Numa primeira fase procedeu-se à revisão da literatura e à análise de dados já existentes. Procedeu-se depois a uma pesquisa exploratória quantitativa através da aplicação de inquéritos questionários a 14 empregadores e 55 empregados de PME da Região de Portalegre.

Segundo Campenhoudt & Quivy, 2008 o inquérito por questionário: "Consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo da população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse os investigadores".

Os dados foram analisados com recurso ao *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS, v.27) utilizando as estatísticas aconselhadas na literatura, quer no que concerne ao estudo do questionário utilizado, quer no estudo das perceções de empregados e empregadores e ainda relação entre variáveis e preditores da eficácia da formação.

Limitações da Pesquisa/Trabalho

Começaram por ser definidos os objetivos gerais e específicos e só depois foi preparado o questionário, o que levou à necessidade posterior de adaptação para que estivessem em consonância com o pretendido.

Foram definidas, sem verificação prévia da intenção de colaboração, as empresas em que os questionários seriam aplicados. Posteriormente tornou-se necessário adaptar já que algumas não quiseram colaborar.

O facto de terem sido escolhidas duas empresas do setor automóvel e apenas uma de cada de outros ramos/setores de atividade levou à existência de uma grande diferença do número de respostas obtidas em cada um dos setores de atividade escolhidos.

Estrutura Geral do Trabalho

A primeira parte deste trabalho de investigação é composta pelo enquadramento do tema e pela explicitação dos objetivos, da metodologia e das limitações do trabalho. A segunda parte está organizada em capítulos. Os primeiros três capítulos debruçam-se sobre temas como a formação profissional, as etapas da formação profissional e a passagem de novas competências para o local de trabalho. A terceira parte contém os capítulos sobre a metodologia usada e os resultados alcançados. Finda este trabalho a sua conclusão, as referências bibliográficas e os anexos.

CAPÍTULO I – FORMAÇÃO PROFISSIONAL

1.1. Conceito

Pela importância da contextualização do objeto deste estudo, a elucidação do conceito de "Formação Profissional" é de grande relevância. A definição deste conceito deve possibilitar, relativamente a outros conceitos, situá-lo através de uma apresentação objetiva dos seus atributos. Este conceito não é novo e tem infindas relações aos processos de aprendizagem desenvolvidos desde há décadas.

No contexto português, a expressão "formação profissional" apareceu na década de 1930, tendo basicamente uma conexão ao ensino técnico formal para profissões orientadas para jovens e que se encontravam na base da cadeia operativa (Guedes, 1930). Nos anos 50 o conceito de formação abarcou também outras atividades direcionadas a outros públicos. Apareceram ofertas formativas dirigidas a desempregados e houve várias entidades a apostarem na formação dos seus ativos empregados, com o objetivo de melhorar as suas competências, normalmente através do desenvolvimento de ações de curta duração nas suas organizações. Nos anos 70 a Organização Internacional do Trabalho (OIT) recomendou que a formação profissional englobasse diversas modalidades que incluíssem todos os setores de atividade e que se transformasse num processo contínuo, desenvolvendo sempre novas atitudes, novas capacidades e personalidade (Cardim, 1995). A recomendação da OIT diz ainda que "a formação profissional de cada país deve responder às necessidades dos adolescentes e adultos ao longo da sua vida, em todos os setores da economia e a todos os níveis de qualificação profissional e de responsabilidade".

Em 1987, em Portugal, a Comissão Interministerial para o Emprego (C.I.M.E) publicou uma primeira interpretação do conceito de "formação profissional", mas que, em 2001, acabou por ser revista. Assim, a CIME definiu "formação profissional" como "o conjunto de atividades que visam a aquisição de conhecimentos, capacidades práticas, atitudes e formas de comportamento, exigidas para o exercício das funções próprias de uma profissão ou grupo de profissões em qualquer ramo de atividades económicas".

O Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social (MTSS) define "formação profissional" como "o processo global e permanente através do qual jovens e adultos, a inserir ou inseridos na vida ativa, se preparam para o exercício de uma atividade profissional".

O Sistema Nacional de Qualificações (SNQ) entende "formação profissional" como "a formação com o objetivo de dotar o individuo de competências com vista ao exercício de uma ou mais atividades profissionais".

Ao nível da Europa, a Terminologia Política Europeia de Educação e Formação Profissional (CEDEFOP 2014) considera que a formação e o ensino devem dotar de competências teóricas ou práticas que sejam exigidas pelo mercado de trabalho ou por profissões específicas.

A existência de uma enorme inconstância e adaptação a diversos contextos económico-sociais ainda não permite a existência de uma definição etimológica *stricto sensu*, porém pode facilmente concluir-se que se tem vindo a tentar.

1.2 Empregabilidade

É na década de 50 que aparecem ofertas o nível da formação para os ativos desempregados. Não só o Instituto do Emprego de Formação profissional, mas também outras entidades privadas tiveram de se adaptar e criar respostas formativas com o intuito de dotar os profissionais de novas competências. (Cardim, 1999).

Em 2000, Groot e Van Den Brink distinguem empregabilidade interna de empregabilidade externa. A empregabilidade externa diz respeito ao desejo do colaborador mudar de organização para funções iguais ou não, e a empregabilidade interna diz respeito à aptidão de manutenção do colaborador na organização em que está, mantendo as mesmas funções ou outras.

Empregabilidade é um conceito que tem origem no século XX com o intuito de fazer a distinção entre a população apta para emprego e a população não apta. (Almeida, 2007). Este conceito é, habitualmente, considerado ao nível da análise individual e

refere-se à predisposição do colaborador em manter elevados níveis de atratividade para com o mercado de emprego. (Carbery &Garavan, 2005).

A formação profissional tem um papel fulcral no que respeita à empregabilidade. (Carbery &Garavan, 2005). Segundo o Sistema Nacional de Qualificações define formação profissional a formação que visa dotar os trabalhadores de novas competências, entenda-se, saber ser, saber estar, saber fazer.

1.3. Portugal e a formação profissional

O Sistema de Certificação das Entidades Formadoras regulamenta as entidades formadoras (Portaria 851/2010 de 6 de setembro) e é responsável pela vinculação do Sistema Nacional de Qualificações em Portugal. Com o objetivo de garantir o menor número de horas de formação a cada trabalhador, por ano, acompanhadas de mudanças no código do trabalho (Lei 7/2009 de 12 de Fevereiro) foi estabelecido o Sistema Nacional de Qualificações e criado o Quadro Nacional de Qualificações, o Catálogo Nacional de Qualificações e a Caderneta individual de competências. Impôs-se assim uma grande mudança no sistema de formação profissional, substancializada na Resolução do Conselho de Ministros (RCM) nº 173/2007 de 7 de Novembro, que mencionou a existência de grandes desafios em Portugal, no que respeita à formação profissional. Por um lado, o facto de ser imprescindível que as organizações assegurem o aumento dos trabalhadores com acesso a formação, seja ela inicial ou contínua; por outro lado a necessidade de assegurar a qualidade e a relevância da formação em termos de investimento, concentrando-se na competitividade e nas necessidades das empresas e na adaptabilidade dos trabalhadores. É nesta sequência que o Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) veio assumir um papel fundamental na qualificação dos portugueses. A adoção de políticas públicas e europeias é motor para a aquisição de competências e para a sua aplicação em contexto de trabalho. (Caetano, 2007).

De acordo com Nunes e Vala (2000), a formação é a interligação entre as políticas de recursos humanos, os objetivos de negócio e as estratégias. A formação contribuirá para o desenvolvimento das organizações e dos indivíduos. Segundo Aguinis e Kraiger (2009), há uma evolução no que respeita à importância da formação profissional, o que

traz benefícios para as organizações, para os cidadãos e para a generalidade da sociedade.

Em Portugal, na década de 30, surgiu a expressão "formação profissional", associada a áreas do ensino técnico-profissional e a profissões da base da cadeia operativa direcionada, sobretudo, a jovens. (Guedes, 1930).

O investimento em formação registado em Portugal tem vindo a aumentar nos últimos anos. Na realidade, os dados indicam que entre 2019 e 2021 se registou um aumento de cerca de 172 milhões de euros no custo da formação nas empresas, ascendendo a um total de cerca de 372 milhões de euros nesse ano (Gabinete de Estratégia e Planeamento, 2022).

1.3.1. Modalidades de formação profissional

Existe um amplo conjunto de modalidades de formação, distintas pelo público a quem se destinam e as suas características.

Segundo o Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) existem as seguintes modalidades:

- Aprendizagem - jovens e adultos, com idade até aos 29 anos (inclusive), que tenham o 9.º ano de escolaridade, ou habilitação legalmente equivalente, sem a conclusão do ensino secundário.
- Aprendizagem+ - jovens e adultos com idade compreendida entre os 18 e os 29 anos (inclusive), com uma das seguintes habilitações:
    - Curso de ensino secundário, ou habilitação legalmente equivalente.
    - Nível básico de educação e que estejam a frequentar uma modalidade de educação ou formação ou um processo de reconhecimento, validação e certificação de competências de nível secundário.
    - Diploma ou certificado de nível 5 de qualificação do QNQ,ou diploma de especialização tecnológica, ou grau ou diploma de ensino superior.
- Cursos EFA (Educação e Formação de Adultos) - indivíduos com idade igual ou superior a 18 anos à data de início da formação, sem a qualificação adequada

para efeitos de inserção ou progressão no mercado de trabalho e, prioritariamente, sem a conclusão do ensino básico ou do ensino secundário. A título excecional, podem frequentar esta modalidade de formação, formandos com idade inferior a 18 anos à data de início da formação, desde que comprovadamente inseridos no mercado de trabalho ou quando estejam em causa públicos específicos que se encontrem em situação de particular vulnerabilidade social. Os destinatários dos cursos EFA, de nível secundário (escolares e nível 4), Tipo A, desenvolvidos em regime diurno ou a tempo completo/integral (6 ou 7 horas/dia), apenas podem ser frequentados por adultos com idade igual ou superior a 21 anos.

- Especialização Tecnológica - candidatos de idade igual ou superior a 18 anos à data do início da formação, com uma das seguintes habilitações:
    - Curso de ensino secundário ou habilitação legalmente equivalente;
    - Nível básico de educação e que estejam a frequentar uma modalidade de educação ou formação ou um processo de reconhecimento, validação e certificação de competências de nível secundário;
    - Diploma ou certificado de nível 5 de qualificação do Quadro Nacional de Qualificações (QNQ), ou diploma de especialização tecnológica, ou grau ou diploma de ensino superior.
- Formações modulares certificadas (FMC) - Adultos com idade igual ou superior a 18 anos, empregados ou desempregados que queiram melhorar as suas competências em domínios de âmbito geral ou específico de uma profissão.
- Vida ativa - desempregados com pelo menos 18 anos, subsidiados ou não, inscritos nos Serviços de Emprego do IEFP, independentemente das habilitações escolares. As ações de formação desenvolvidas no âmbito da estratégia Vida Ativa - QUALIFICA+ têm como destinatários adultos desempregados inscritos nos centros de emprego do IEFP, IP, e, cumulativamente, inscritos num Centro Qualifica, com habilitações escolares iguais ou superiores ao 4.º ano e inferiores ao 9.º ano.

- Português Língua de Acolhimento - cidadãos migrantes, adultos, com idade igual ou superior a 16 anos, desempregados ou ativos empregados, cuja língua materna não é a portuguesa e/ou que não detenham competências básicas, intermédias ou avançadas, de acordo com o Quadro Europeu Comum de Referência para as Línguas (QECRL).

1.3.2. Formação profissional: evolução

O Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional (Cedefop) é o organismo da União Europeia responsável pela promoção e pelo desenvolvimento do ensino e da formação profissionais. Este centro, que reúne competências para divulgação de conhecimentos e apoio aos responsáveis pelas decisões políticas considera que é fundamental que se estreitem as barreiras existentes entre a formação inicial e contínua e a Educação e Formação de jovens e de adultos. As transformações advindas das inovações tecnológicas para o ensino e para o mercado de emprego obrigam à existência de uma atenção redobrada à Educação e Formação de Adultos. Estas conclusões são resultado do estudo realizado em 28 estados-membro da Europa, denominado "Vocational Education and Training in Europe, 1995-2035". O estudo analisou, numa primeira fase o desenvolvimento da educação e formação desde 1995, centrando-se nas perspetivas socioeconómica, pedagógica e institucional e, numa segunda fase, criou vários caminhos possíveis de acordo com a tendência evolutiva da educação e da formação na Europa, nos anos vindouros, direcionada para as opções dos stakeolders e dos decisores políticos.

Em Portugal, o ensino obrigatório conta com 12 anos, existindo diferentes modalidades de ensino e de formação:

- Cursos Artísticos Especializados;
- Cursos Científico-Humanísticos;
- Cursos de Educação e Formação de Jovens (CEF´s);
- Cursos de Aprendizagem;
- Cursos Profissionais;
- Cursos de Especialização Tecnológica (CET);

- Cursos de Educação e Formação de Adultos (EFA);
- Curso de Técnico Superior Profissional (CTESP);
- Formações Modulares Certificadas;
- Ensino Recorrente;
- RVCC – Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências.

Nos anos mais recentes, em Portugal, a formação profissional tem tido um papel fulcral na integração no mercado de emprego, promovendo o ajuste das competências aos postos de trabalho (IEFP, 2020).

Segundo a ANQEP, 2020 a formação profissional em Portugal é uma área em constante evolução, tendo como principal objetivo transformar o indivíduo ao nível das suas competências (saber-fazer) refletindo-se isso na prática de atividades profissionais.

A ANQEP tem como missão "contribuir para a melhoria dos níveis de qualificação dos jovens e dos adultos em Portugal, promovendo quer uma procura crescente por qualificações, escolares e profissionais (dupla certificação), ao nível não superior, quer uma oferta de formação inicial e ao longo de vida que seja amplamente atrativa, de qualidade e relevante para o mercado de trabalho".

CAPÍTULO II – FORMAÇÃO PROFISSIONAL: ETAPAS

2.1. O diagnóstico/ a planificação

Taylor et al. (1998) diz que a primeira fase que integra o desenvolvimento de um processo formativo é o diagnóstico de necessidades de formação. É nesta fase que se antecipa a conceção da formação, a sua planificação e a sua organização. É este o início do ciclo formativo. É aqui que se deve proceder à recolha da informação para o restante processo. De acordo com (Brown, 2002, p.569) "*é um processo contínuo de recolha de dados para determinar quais as necessidades formativas existentes por forma a que a mesma se possa desenvolver ajudando a organização a chegar às metas traçadas no que diz respeito à superação dos seus objetivos*". Poder-se-á assim criar planos de formação correspondentes às necessidades profissionais e sociais identificadas. Para que as organizações consigam manter a competitividade, Tannenbaum e Yukl (1992) consideram fundamental o desenvolvimento de programas formativos coincidentes com os objetivos e as estratégias traçadas.

2.2. A execução

Taylor et al. (1998) defende que a segunda fase que integra o desenvolvimento de um processo formativo é o desenvolvimento da formação. Nesta fase, a escolha do método formativo é fundamental pois irá condicionar a eficácia da formação. Segundo Noe et al. (1986) os métodos formativos agrupam-se em três: expositivos, grupais e ativos. No método expositivo os formandos limitam-se a ouvir, assumindo um papel passivo. Contrariamente, no método ativo, os formandos têm um papel central através da sua participação. É este o método que melhor promove a transferência da formação.

Segundo Lewis (2005), o método grupal é o mais indicado para trabalhos de grupo pois promove a troca de ideias e a partilha.

2.3. A avaliação

Segundo Caetano (2007), a terceira etapa da formação consiste na sua avaliação. A avaliação do processo formativo pressupõe a realização de uma comparação com a situação diagnosticada inicialmente e com os objetivos da sua realização. Ou seja, só o ato da formação não é suficiente. Torna-se necessário aferir se a realização da formação trouxe ou não algum benefício para a organização. De acordo com Velada (2007) tem sido pouco valorizada a avaliação dos efeitos da formação nos trabalhadores e nas organizações, não se conseguindo assim confirmar se, efetivamente, a formação melhora ou não o seu desempenho. Assim, é imperativa a avaliação dos resultados da formação. Um dos modelos utilizado para a avaliação da formação, denomina-se de modelo Kirkpatrick, apresentado há várias décadas (Caetano & Velada, 2007).

2.4. Modelo de Kirkpatrick

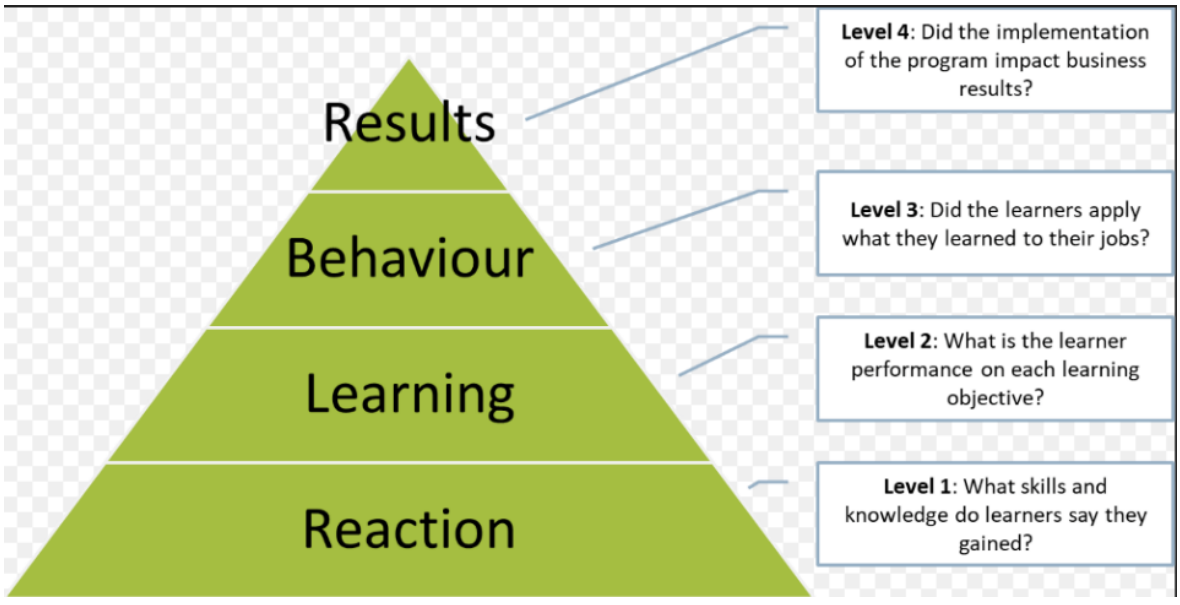


Figura 1 - Modelo de Kirkpatrick

Fonte: www.bing.com/images

Nível 1- Reação dos formandos

Este nível avalia a reação dos participantes na formação (formandos e formadores) e como foi experienciada a ação. Podem ser consideradas como reações, opiniões baseadas nas emoções (Figura 1).

De acordo com Alliger et al. (1997), há diferentes tipos de reações:

• reações de utilidade;

• reações instrumentais;

• reações afetivas, de satisfação;

• reações de dificuldades da aprendizagem.

Nível 2 - Aprendizagem dos participantes

Neste nível pretende-se avaliar a aprendizagem e o desenvolvimento dos conhecimentos antes e depois da formação – Figura 1. Para esse efeito pode-se utilizar apenas a observação direta ou também testes e /ou entrevistas. (Kirkpatrick, 2016).

Nível 3 – Mudanças de comportamento

Este nível avalia as mais valias advindas da formação que são diretamente usadas no contexto real de trabalho e se houve melhorias no desempenho dos colaboradores no fundo pretende aferir se a transferência de aprendizagens passou para o local de trabalho e quais os comportamentos que daí advêm. (Alliger et al., 1997; Phillips, 2016) – Figura 1.

Segundo Kirkpatrick (2007) este é o nível de avaliação mais negligenciado, apesar de ter vindo a ser mais valorizado ao longo do tempo.

De acordo com Muchinsky (2005), "a transferência das aprendizagens pode então ser compreendida como a extensão em que os indivíduos efetivamente aplicam, ou seja, as atitudes e aptidões, os conhecimentos desenvolvidos no contexto da ação de formação, quando regressam ao seu posto de trabalho", podendo ocorrer de três maneiras:

positiva, negativa ou neutra. Positiva se melhorar o desempenho profissional, negativa se o piorar e neutra quando não surte qualquer efeito.

Nível 4 – Resultados

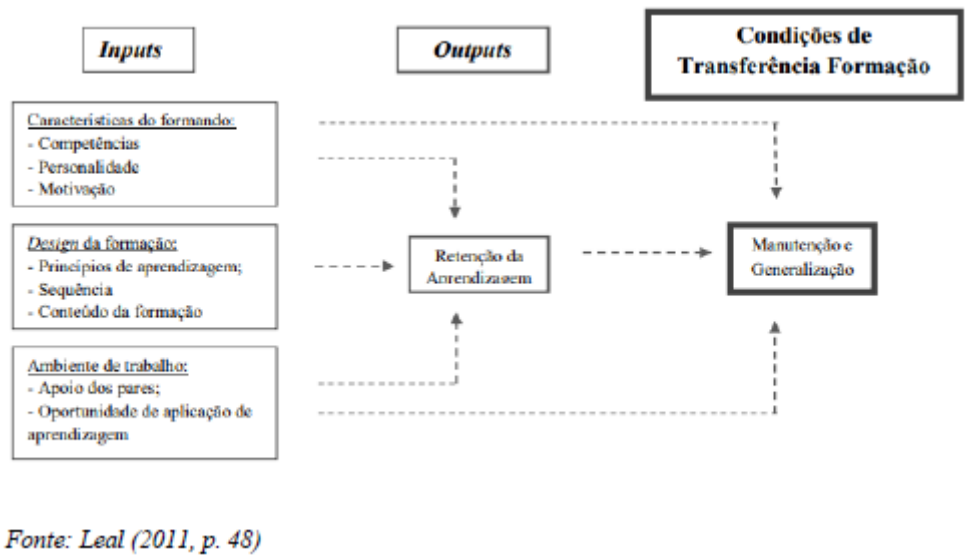
Este nível tem a ver com a melhoria da produtividade esperada pela organização, avaliando se o processo formativo contribuiu ou não para tal (Phillips, 2016) – Figura 1.

CAPÍTULO III – A PASSAGEM DAS NOVAS COMPETÊNCIAS PARA O LOCAL DE TRABALHO

3.1 Contributo da formação para melhoria do desempenho profissional

Para que as mudanças pessoais e as exigências profissionais se relacionem, a transferência das competências adquiridas na formação é essencial. Caso esta transferência não se verifique o interesse da formação torna-se muito reduzido, Nunes (2006). Torna-se assim fundamental compreender quais são os fatores que influenciam a transferência das novas competências adquiridas na formação para o contexto de trabalho diário. É imprescindível perceber até que ponto a formação foi uma mais-valia para a melhoria do desempenho profissional, Nunes (2006).

Segundo Baldwin e Ford (1988) a transferência da formação consiste na aplicação no contexto real de trabalho dos novos conhecimentos adquiridos na formação, bem como a sua generalização e manutenção – Figura 2.



Fonte: Leal (2011, p. 48)

Figura 2 - Modelo do processo de Transferência de Baldwin e Ford (1988).

Destacam-se no modelo de Baldwin e Ford (1988) as características dos formandos (habilidades, aptidões, personalidade), o design da formação (conteúdos, estratégias, materiais, objetivos) e o ambiente de trabalho (apoio, supervisão, etc) como promotores da transferência da formação para o local de trabalho. Este modelo mostra ainda que a distinção entre as competências e os comportamentos usados após a formação e os que são mantidos, são o que conduz a mudanças de desempenho efetivo.

3.2 Modelo de Holton

Foi designado por Holton (2000) como "sistema de transferência", um modelo de avaliação de transferência de aprendizagens. Assim, foram postas pelo autor três medidas de resultado, sendo a primeira a aprendizagem, a segunda o desempenho individual e a terceira os resultados operacionais. Entendeu que a tradução na obtenção dos resultados esperados, corresponde à aprendizagem; a alteração do desempenho, advinda da aplicação da aprendizagem na organização corresponde ao desempenho individual; as consequências da alteração no desempenho individual constituem os resultados organizacionais – Figura 3.

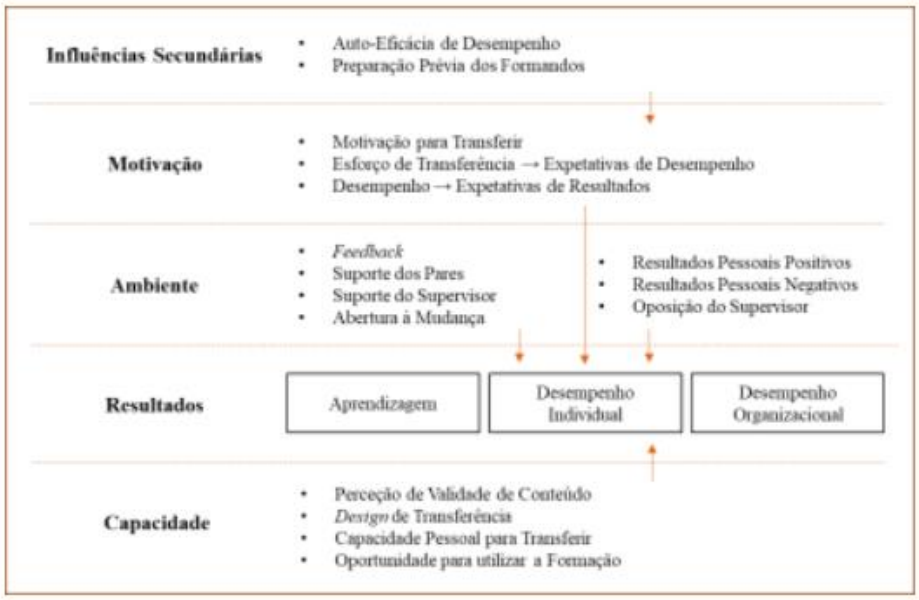


Figura 3 - Modelo Concetual do LTSI

Fonte: Holton, 2003

Como consequência de influências secundárias, ambiente, capacidades dos formandos e motivação, o principal foco da atividade formativa, segundo Holton (2000), deve ser a aprendizagem dos funcionários/colaboradores, a melhoria do seu desempenho individual e os resultados organizacionais. A autoeficácia, considerada uma influência secundária, é uma das características individuais mais relacionadas com a transferência da formação. A transferência da formação para o local de trabalho surge, tendencialmente, por parte dos formandos com nível mais elevado de autoeficácia. Outra variável com implicações na transferência da formação é a preparação prévia dos formandos para participação na formação. Esta preparação está intimamente relacionada com o nível de envolvimento dos formandos na fase de diagnóstico e de planeamento, bem como com as suas expetativas e poder de escolha, Ford et al (2006). Para que a transferência das aprendizagens para o local de trabalho ocorra, o nível de motivação de cada formando é decisivo, Kirkpatrick 2006.

Outro fator decisivo, segundo Velada, 2008 e Kirkpatrick, 2006 é o clima/ambiente organizacional já que é capaz de influenciar os comportamentos no local de trabalho, levando à aplicação de novas competências adquiridas na formação. Também a existência de recursos adequados para que os colaboradores possam aplicar as novas competências adquiridas é um fator determinante para a transferência das aprendizagens, assim como o feedback por parte dos seus pares e dos seus superiores hierárquicos (Colquitt et al., 2000; Noe, 1986).

Segundo Tannenbaum e Yukl (1992) e Xiao (1996), a variável que mais condiciona a utilização das novas competências adquiridas na formação para o local de trabalho é o suporte dos supervisores. Bates et al (2000) defende que há uma correlação entre a oposição dos supervisores e a pouquíssima probabilidade da transferência de novas aprendizagens para o dia a dia, na organização. De acordo com Holton (1996) outras duas variáveis responsáveis pela transferência de competências para o local de trabalho podem ser os resultados positivos para o colaborador (progressão, aumento salarial, progressão, etc…) ou os resultados negativos (castigos ou penalizações). Wexley e Latham (1991) defendem que a probabilidade de transferência da formação para o local de trabalho aumenta tanto quanta a aperceção dos colaboradores em relação aos resultados positivos ou negativos que poderão obter.

Holton 2006 refere ainda que o design da transferência da formação e a validade de conteúdo, são outros dois fatores preponderantes, podendo exemplificar-se com a utilização de casos práticos na formação relacionados com as atividades diárias dos colaboradores, apesar de condicionados pela capacidade individual de cada trabalhador ao nível do tempo, da energia e do seu espaço mental.

3.2.1. LTSI – Learning Transfer System Inventory

Com o intuito de entender o que condiciona a transferência dos conhecimentos após a formação, Holton (1996) criou o LTSI – Learning Transfer System Inventory. O LTSI avalia as influências secundárias, a motivação, as capacidades e o ambiente. Inicialmente, e através da utilização da escala de Likert de 1 a 5, tinha 89 frases afirmativas com hipótese de resposta fechada. Representava 16 fatores de transferência (Holton & Bates, 2002) que se dividiam em dois domínios: o domínio específico da formação e o domínio geral da formação. Em relação ao domínio específico da formação, alguns fatores exemplificativos podem ser a preparação prévia dos formandos, a motivação para transferir, os resultados pessoais positivos ou negativos, a capacidade para transferir, o suporte dos pares e do supervisor, as sanções, a perceção da validade dos conteúdos e as oportunidades para utilizar a formação. Em relação aos fatores do domínio geral da formação são exemplos os esforços de transferência de desempenho, a resistência/abertura à mudança, a autoeficácia de desempenho e o feedback de desempenho.

3.3. Enquadramento legal: o direito à formação contínua

O artigo 131º do Código do Trabalho (CT) diz que as empresas /organizações têm a obrigação de formar os seus trabalhadores. Atualmente esta obrigatoriedade é de 40 horas anuais por ano. Pelo menos 10% dos trabalhadores devem ter as 40 horas/ano de formação contínua. Deve adequar-se o número de horas à duração do contrato no caso dos contratos a termo de duração igual ou inferior a 3 meses.

De acordo com o código do trabalho, artigo 130 os principais objetivos da formação profissional são dar qualificação inicial a jovens que entrem no mercado de trabalho, garantir a formação contínua, impulsionar a qualificação e/ou a reconversão profissional em trabalhadores em risco de desemprego, promover a reabilitação profissional de trabalhadores com deficiência e promover a integração socioprofissional de trabalhadores com particulares dificuldades de inserção.

No que respeita à formação contínua, a lei diz que as empresas/organizações devem promover o desenvolvimento da qualificação com vista à melhoria da empregabilidade e à competitividade da empresa, devem garantir o direito do trabalhador à formação através do seu desenvolvimento na empresa ou disponibilizando tempo para a frequência de formação por iniciativa do trabalhador, devem estruturar planos de formação anuais ou plurianuais na empresa e devem, obrigatoriamente, reconhecer as qualificações obtidas pelos trabalhadores.

3.4. O envolvimento em formação contínua

Os dados estatísticos mais recentes datam a 2018, ano em que se consegue verificar que houve um decréscimo acentuado nas horas de formação proporcionadas pelas empresas aos trabalhadores. A média de horas de formação por pessoa chegou em 2018 a 33,8 horas, mais uma hora e meia que em 2017, ainda assim muito abaixo das 40 horas obrigatórias. No que respeita à média de custos de formação por trabalhador, em 2010 os encargos valiam 336 milhões. Em 2018 gastaram-se menos 71 milhões, ou seja, 265 milhões de euros – Figura 4 (Diário de Notícias, 25 fevereiro de 2020).

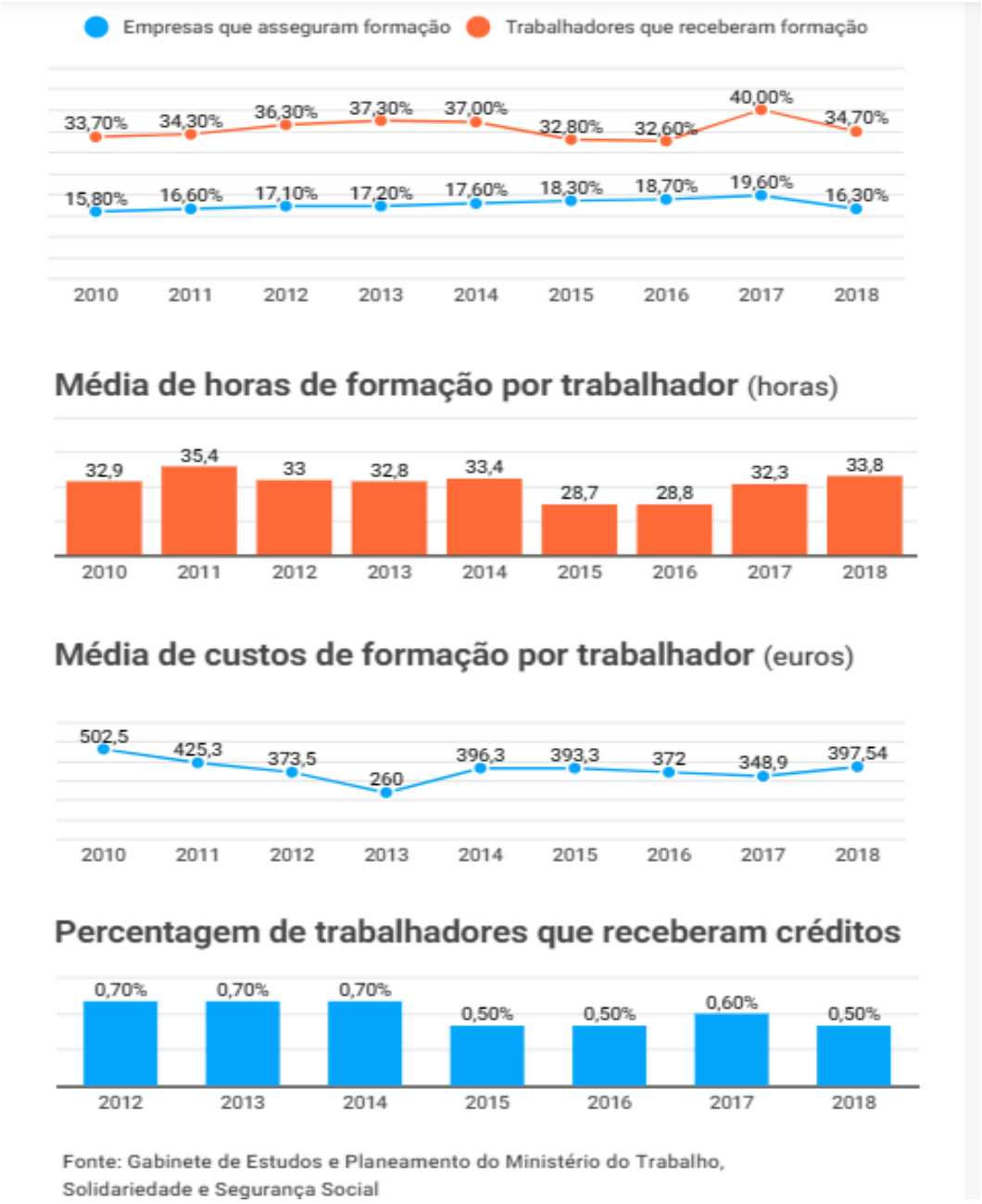


Figura 4 - Formação no Trabalho

Fonte Diário de Notícias, 25 fevereiro de 2020

CAPÍTULO IV – POPULAÇÃO E AMOSTRA

4.1.Descrição das PME em estudo

Para a realização deste estudo foram inquiridos empregados e empregadores de 5 empresas, todas localizadas na zona industrial de Portalegre: AMatosCar, PRcar, MP1, DAFIPOR e uma empresa que se dedica à comercialização de materiais de construção, mas que prefere manter o seu anonimato.

O Grupo A MatosCar é um grupo do setor automóvel com sede em Portalegre, que está presente em sete cidades do país: Guarda, Fundão, Castelo Branco, Portalegre, Elvas, Évora e Beja. Conta com três empresas que representam 24 marcas de automóveis. A empresa Prcar - Automóveis Pedro Ruivo Lda, dedica-se exclusivamente à comercialização de viaturas usadas. A empresa MP1 é representante oficial de algumas marcas de bicicletas no mercado nacional e internacional, comercializa bicicletas seminovas e usadas e conta com oficina para assistência técnica especializada. Também é representante oficial de algumas marcas de ciclomotores, motociclos, triciclos e quadriciclos no mercado nacional e internacional e além de veículos novos, também têm uma área de seminovos e usados. É ainda representante oficial da marca de veículos Aixam. A empresa DAFIPOR é uma empresa que se dedica à fabricação de portas, janelas e elementos similares em metal e que foi fundada em 2001.

4.2.Amostra

Entende-se por amostra uma parte da população que possibilita a obtenção de informações que podem ser usadas para predizer características de toda a população (Guedelha, 2020).

De seguida são apresentados os resultados referentes à caracterização da amostra deste estudo. Os dados resultam dos itens referentes aos dados sociodemográficos parte integrante dos questionários (Anexos 1 e 2).

De acordo com a tabela 1, dos 69 participantes 9 são do género feminino (13%) e 55 são do género masculino (87%).

Tabela 1 – Género

	Frequência	Percentagem
Feminino	9	13,0
Masculino	60	87,0
Total	69	100,0

Fonte: Autoria própria, adaptado do SPSS

No que concerne à faixa etária, tabela 2, é possível perceber que a maioria dos inquiridos se encontra na faixa etária dos 41-50 anos (44,9%). Há uma percentagem significativa de indivíduos na faixa etária dos 51-60 anos (20,3%). Genericamente podemos considerar que nas empresas estudadas existe uma percentagem pequena de indivíduos nas faixas etárias mais baixas.

Tabela 2 – Idade

	Frequência	Percentagem
18-30	7	10,1
31-40	12	17,4
41-50	31	44,9
51-60	14	20,3
>60	5	7,2
Total	69	100,0

Fonte: Autoria própria, adaptado do SPSS

Relativamente às habilitações Literárias (tabela 3) a maioria dos inquiridos tem o 9º ano de escolaridade (39,1%), seguido do 12º ano (34,8%). A maioria dos inquiridos são profissionais não qualificados.

Tabela 3 – Habilitações Literárias

	Frequência	Percentagem
4º ano de escolaridade	1	1,4
6º ano	7	10,1
9º ano	27	39,1
12º ano	24	34,8
Licenciatura	10	14,5
Total	69	100,0

Fonte: Autoria própria, adaptado do SPSS

No que concerne à antiguidade na empresa, tabela 4, conseguimos perceber que a maioria dos indivíduos trabalham há mais de 10 anos na empresa (36,2%), seguido daqueles que estão entre 5 e 6 anos (27,5%).

Tabela 4 – Antiguidade na empresa

	Frequência	Percentagem
<1 ano	3	4,3
1-2 anos	6	8,7
3-4 anos	9	13,0
5-6 anos	19	27,5
7-8 anos	5	7,2
9-10 anos	2	2,9
> 10 anos	25	36,2
Total	69	100,0

Fonte: Autoria própria, adaptado do SPSS

Verifica-se na tabela 5 que, em relação ao tempo de permanência na atual função, 33,3% está há mais de 10 anos, seguido daqueles que trabalham na mesma função entre 5-6 anos (26,1%).

Tabela 5 – Tempo de serviço na atual função

	Frequência	Percentagem
<1 ano	3	4,3
1-2 anos	7	10,1
3-4 anos	10	14,5
5-6 anos	18	26,1
7-8 anos	5	7,2
9-10 anos	3	4,3
> 10 anos	23	33,3
Total	69	100,0

Fonte: Autoria própria, adaptado do SPSS

Do total de inquiridos, 6 trabalham em empresas de comércio a retalho de materiais de construção (8,7%), 4 trabalham em empresas de comércio a retalho de bicicletas e motociclos, suas peças e acessórios (5,8%), 47 no comércio automóvel (68,1%), 7 no comércio e construção (10,1%) e 5 na área da serralharia civil (7,2%) - tabela 6.

Tabela 6 – Área de atividade profissional na empresa

	Frequência	Percentagem
Comércio a retalho de materiais de construção	6	8,7
Comércio a retalho de bicicletas e motociclos, suas peças e acessórios	4	5,8
Comércio automóvel	47	68,1
Comércio e construção	7	10,1
Serralharia Civil	5	7,2
Total	69	100,0

Fonte: Autoria própria, adaptado do SPSS

Verifica-se na tabela 7 que a amostra deste estudo é composta por 69 participantes (N=69), sendo 14 empregadores/chefias (20.3%) e 55 empregados (79.7%).

Tabela 7 – Cargo

	Frequência	Percentagem
Empregador/Chefia	14	20,3
Empregado	55	79,7
Total	69	100,0

Fonte: Autoria própria, adaptado do SPSS

CAPÍTULO V – METODOLOGIA

Existindo a consciência de que a metodologia é fulcral num trabalho de investigação desta natureza, apresentar-se-á detalhadamente todos os passos levados a cabo com vista à recolha, ao tratamento, à apresentação e à interpretação dos resultados.

A metodologia consiste, de entre outras coisas, na formulação de objetivos a alcançar ao longo da investigação. Estes objetivos acompanham a questão central e as questões que dela advêm e que podem colaborar para a identificação das melhores respostas.

A metodologia assenta na formulação de hipóteses, a validar ou não após a conclusão da investigação.

Para que os dados pudessem ser recolhidos e tratados de forma mensurável, optou-se pela utilização dos métodos quantitativos, utilizados nas ciências sociais pois possibilita a interação entre o empírico e a representação matemática. Segundo Moreira, 2007 "o método quantitativo busca o seu fundamento na teoria positivista do conhecimento, consistindo no conhecimento sistemático, comprovável, mensurável e replicável."

Esta pesquisa tem por base o estudo de caso de seis pequenas empresas da região de Portalegre, através da implementação da abordagem quantitativa e qualitativa e do método exploratório/descritivo e hipotético/dedutivo, de maneira a conseguir a fundamentação do quadro concetual através da exibição dos dados empíricos que sustentem o argumento.

Optou-se pela pesquisa de âmbito quantitativo através de inquéritos por questionário, por se ter considerado como a melhor opção para a identificação do grau de relação das variáveis em estudo e também por ser a melhor maneira para posterior tratamento estatístico a partir da normalização e uniformização da informação.

O tratamento dos dados foi feito com recurso ao programa informático *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS, v.27).

5.1.Técnicas e métodos

De acordo com Pardal & Correia (1995) o questionário tem como fim a obtenção dos dados das pessoas a quem se dirige através de um conjunto de questões estruturadas. Pode ser implementado direta ou indiretamente, sendo o inquirido ou o inquiridor respetivamente, a registar as opções de resposta.

5.2.Organização e distribuição dos questionários

De modo a facilitar a aplicação dos questionários para recolha de dados foram criados dois questionários: um a aplicar nos empregados das empresas escolhidas e outro a aplicar nos empregadores das mesmas empresas.

Ambos os questionários têm uma primeira parte igual com questões sociodemográficas, sendo que a segunda parte é distinta.

No questionário dos empregadores (anexo 1) é lhes pedido que, relativamente à formação que os seus subordinados frequentam, respondam a 20 itens. Neste questionário há 18 itens criados por Marques (2007), tendo por base o Learning Transfer System Inventory (LTSI) e foram ainda colocadas mais duas questões relacionadas com a mais-valia e o impacto da formação profissional, perfazendo um total de 20 itens. Em todos os itens as hipóteses de respostas são medidas numa escala de Likert de 1 a 5: 1 – discordo completamente; 2 concordo pouco; 3 nem concordo nem discordo, 4 concordo muito e 5 concordo completamente. Os itens encontram-se distribuídos por 3 dimensões da seguinte forma (Marques, 2007):

- Apoio dos Superiores (TAS) – itens 1, 2, 3 ,4, 5 e 6;
- Sanções dos superiores (TSS) – itens 7,8,9,10,11,12,13,14 e 15;
- Alteração comportamental dos colaboradores (TAC) 16,17,18,19 e 20.

No inquérito dos empregados (anexo 2) é lhes pedido que pensem numa das últimas formações que realizaram e que, de seguida, respondam aos dez itens. Nos 10 itens as hipóteses de respostas são medidas numa escala de Likert de 1 a 5: 1 – discordo completamente; 2 concordo pouco; 3 nem concordo nem discordo, 4 concordo muito e 5 concordo completamente. Foi usada a escala General Trianning Effectiveness Scale

(GTES), desenvolvida por Aziz (2015). Os itens na escala encontram-se distribuídos pelas seguintes dimensões:

- Desempenho da Aprendizagem (TDA) – itens 1,2 e 3;
- Desempenho Individual (TDI) – itens 4, 5, 6 e 7;
- Desempenho Organizacional (TDO) – itens 8, 9 e 10.

Em ambos os questionários o objetivo geral é avaliar a perceção de empregados e empregadores em relação à formação profissional.

CAPÍTULO VI – ESTUDO DOS INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO

6.1.Instrumentos

Em ambos os questionários foram contempladas questões sociodemográficas como o género, a idade, as habilitações académicas, a antiguidade na empresa, o tempo de serviço na função atual e área de atividade profissional da empresa.

O questionário aplicado aos empregadores (anexo 1) contemplou dezoito itens criados por Marques (2007), tendo por base o LTSI. Os itens são enquadráveis em três dimensões (tabela 8): apoio dos superiores (grau em que os supervisores - gestores suportam e reforçam a utilização da formação no local de trabalho; itens 1-6), sanções dos superiores (grau em que os indivíduos percecionam respostas negativas dos supervisores/gestores quando utilizam a formação no local de trabalho; itens 7-15) e alteração comportamental dos colaboradores (grau em que (1) a formação foi concebida e implementada de modo a preparar os formandos para a transferência, e (2) as instruções da formação coincidem com os requisitos da função; itens 16-18). Foram ainda colocadas duas questões relacionadas com a mais-valia e o impacto da formação profissional (itens 19 e 20).

O questionário aplicado aos empregados (anexo 2) foi composto por dez itens enquadráveis em três dimensões (tabela 9): desempenho da aprendizagem (itens 1-3), desempenho individual (itens 4-7) e desempenho organizacional (itens 8-10). Foi usada a escala GTES (General Trianning Effectiveness Scale), desenvolvida por Aziz (2015).

Ambos os questionários foram avaliados numa escala de Likert de cinco pontos (1- discordo totalmente a 5 – concordo totalmente).

Tabela 8- Fatores do domínio geral de formação – empregadores

Domínios específicos	Definição	Item exemplificativo de indicador	Exemplo de indicador
Apoio dos supervisores (TAS)	Grau em que os supervisores - gestores suportam e reforçam a utilização da formação no local de trabalho.	2	O meu subordinado reúne-se comigo para discutirmos formas de aplicar no trabalho o que aprendeu na formação.
Sanções dos supervisores (TSS)	Grau em que os indivíduos percecionam respostas negativas dos supervisores – gestores quando utilizam a formação no local de trabalho.	7	Irei contrariar o meu subordinado se aplicar no trabalho o que aprendeu na formação
Alteração comportamental dos colaboradores (TAC)	Grau em que os indivíduos têm tempo, energia e o espaço mental no seu trabalho diário para implementar mudanças necessárias à transferência da formação para o local de trabalho.	17	O meu subordinado alterou a forma de trabalhar desde que voltou da formação.

Fonte: Adaptado de Holton e colaboradores (2000) in Velada (2007)

Tabela 9 – Fatores do domínio geral de formação – empregados

Domínios específicos	Definição	Item exemplificativo de indicador	Exemplo de indicador
Desempenho da Aprendizagem (TDA)	Grau em que (1) a formação foi concebida e implementada de modo a preparar os formandos para a transferência, e (2) as instruções da formação coincidem com os requisitos da função.	3	Sei como trabalhar de forma mais eficiente usando o conhecimento aprendido na formação.
Desempenho individual (TDI)	Grau em que a aplicação da formação no local de trabalho tem como consequência a aquisição de resultados positivos para o indivíduo.	5	As minhas competências pessoais melhoraram depois de participar na formação
Desempenho organizacional (TDO)	Grau em que é fornecido aos formandos no local de trabalho os recursos e as tarefas necessárias para a utilização da formação.	8	A produtividade do meu departamento melhorou devido aos conhecimentos que adquiri na formação e que utilizo de forma direta ou indireta.

Fonte: Adaptado de Holton e colaboradores (2000) in Velada (2007)

6.2.Operacionalização

Os questionários foram entregues em mão aos empregadores das PME que aceitaram colaborar e que, posteriormente, os entregaram aos empregados. Foi-lhes explicado o objetivo do estudo e foram garantidos os direitos de participação voluntária, a confidencialidade e o anonimato. Os questionários foram recolhidos novamente pessoalmente, com tempos distintos entre empresas, que variaram de três a quinze dias, durante o mês de maio de 2023.

6.3.Estudo dos questionários

Utilizou-se o programa informático *Statistical Package for the Social Sciences (V27)* para, através de um conjunto de análises estatísticas, aferir a solidez científica das variáveis e as suas relações com os diversos itens dos questionários.

6.3.1.Estudo da sensibilidade - empregados

A sensibilidade é definida como o grau em que os resultados da prova aparecem distribuídos diferenciando os sujeitos entre si nos seus níveis de realização (Almeida e Freire, 2003). Em relação ao estudo da sensibilidade do questionário dos empregados procedeu-se à análise das medidas de tendência central, como recomendado na literatura: mínimos, máximos, média e desvio padrão. O poder discriminativo dos itens foi avaliado através da correlação do item com o total da escala corrigido.

Para que se pudesse proceder às análises referidas foi necessário proceder à recodificação dos itens que se encontravam formulados na negativa.

Os dados referentes às medidas de tendência central podem ser observados na tabela que se segue:

Tabela 10 – Estatística descritiva - empregados

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Item 1	55	3	5	4,22	,691
Item 2	55	2	5	4,35	,649
Item 3	55	2	5	4,28	,656
Item 4	55	2	5	4,30	,633
Item 5	55	3	5	4,35	,649
Item 6	55	2	5	4,30	,768
Item 7	55	2	5	4,26	,705
Item 8	55	2	5	4,22	,769
Item 9	55	2	5	4,20	,655
Item 10	55	2	5	4,22	,744
N válido (de lista)	55				

Fonte: Autoria própria, adaptado do SPSS

Da análise dos dados da tabela acima (tabela 10) verifica-se que a média de resposta é elevada (med >,4), o que indica valores bastante positivos na escala de concordância de Likert. Contudo, se atendermos à distribuição dos resultados verificamos que se situam, na maioria dos itens, entre as opções 2 e 5 assegurando a distribuição normal dos resultados. A homogeneidade da amostra pode ser a responsável pelos resultados obtidos.

O desvio patrão é elevado (DP>=,633), o que indica que as respostas não estão condensadas próximo da média.

A análise do poder discriminativos dos itens, feita através da análise com o total da escala corrigido (Tabela 12), apresenta valores superiores a .20 o que aponta para a capacidade de discriminar os sujeitos.

Em síntese, podemos considerar que estamos perante um instrumento com um bom poder discriminativo.

6.3.2.Estudo da fidelidade - empregados

O estudo da fidelidade, por se tratar de uma escala de formato *Likert*, foi avaliada pelo *alfa de cronbach*. O estudo da fidelidade permite avaliar a consistência interna do questionário. O coeficiente de *Alfa de Cronbach* varia entre 0 e 1. Este coeficiente é calculado através da variância dos itens individuais e a variância da soma dos itens de cada inquirido. Se o resultado for superior a 0,7, o instrumento de avaliação pode ser considerado fidedigno. (Fortin M., 2003).

Tabela 11 – Alpha de Cronbach – empregados

Alfa de Cronbach	N de itens
,955	10

Fonte: Autoria própria, adaptado do SPSS

Da análise da tabela 11, verifica-se que o valor do Alpha (=,955) nos dá a indicação de que o questionário usado com os empregados de PME da Região de Portalegre tem uma pequeníssima margem de erro, garantindo o rigor científico e a elevada consistência interna. Os valores obtidos mostram-se adequados ao objetivo da avaliação, replicando na sua maioria os valores obtidos em estudos anteriores, nomeadamente na tese *Transferência das Aprendizagens para o local de trabalho: o caso do Município de Faro* (Mota, 2021).

O elevado valor de alpha pode indicar índices demasiado homogéneos ou um elevado número de itens (Almeida e Freire, 2003).

Na tabela 12 podem ser observadas as correlações do item com o total da escala (corrigido). Os valores de correlação obtidos são todos superiores a .20. Fazendo uma análise item a item, verifica-se que, na hipótese de qualquer item ser eliminado, o alfa de Cronbach não sofreria alterações significativas. Este aspeto evidencia uma boa consistência interna de todos os itens.

Tabela 12 - Análise da média, variância, correlação do item com o total da escala corrigido e alfa caso o item seja eliminado – empregados

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Item 1	38,48	29,122	,628	,958
Item 2	38,35	28,647	,751	,953
Item 3	38,43	27,947	,852	,949
Item 4	38,41	28,887	,734	,953
Item 5	38,35	28,081	,841	,949
Item 6	38,41	27,038	,834	,949
Item 7	38,44	27,195	,896	,946
Item 8	38,48	26,896	,853	,948
Item 9	38,50	28,104	,828	,950
Item 10	38,48	27,198	,842	,949

Fonte: Autoria própria, adaptado do SPSS

6.3.3. Estudo da sensibilidade - empregadores

Em relação ao estudo da sensibilidade do questionário dos empregadores procedeu-se à análise das medidas de tendência central, como recomendado na literatura: mínimos, máximos, média e desvio padrão. O poder discriminativo dos itens foi avaliado através da correlação do item com o total da escala corrigido.

Para que se pudesse proceder às análises referidas foi necessário proceder à recodificação dos itens que se encontravam formulados na negativa.

Os dados referentes às medidas de tendência central podem ser observados na tabela que se segue:

Tabela 13 – Estatística descritiva – empregadores

	N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
Item 1	14	2	5	4,07	,896
Item 2	14	2	5	4,07	1,048
Item 3	14	3	5	4,22	,783
Item 4	14	1	5	4,00	1,085
Item 5	14	2	5	4,36	,907
Item 6	14	1	5	4,07	1,180
Item 7	14	1	5	3,64	1,654
Item 8	14	1	5	3,77	1,582
Item 9	14	2	5	4,28	1,174
Item 10	14	2	5	4,49	,918
Item 11	14	2	5	4,49	,918
Item 12	14	1	5	4,28	1,110
Item 13	14	2	5	3,22	,953
Item 14	14	2	5	3,99	1,207
Item 15	14	1	5	3,23	1,214
Item 16	14	1	5	2,72	1,235
Item 17	14	1	5	2,43	,992
Item 18	14	1	5	2,43	,915
Item 19	14	1	5	4,20	1,092
Item 20	14	4	5	4,64	,484
N válido (de lista)	14				

Fonte: Autoria própria, adaptado do SPSS

Da análise dos dados da tabela acima (tabela 13) verifica-se que a média dos itens se aproxima, como desejável, do valor intermédio da escala de Likert na maioria dos itens. As respostas dos sujeitos, na maioria dos itens, oscila entre as opções 1 e 5 assegurando a distribuição normal dos resultados.

O desvio patrão é elevado (DP>=1,07), o que indica que as respostas não estão condensadas próximo da média.

A análise do poder discriminativos dos itens, feita através da análise do item com o total da escala corrigido (Tabela 15), apresenta valores superiores a .20 o que aponta para a capacidade de discriminar os sujeitos nas suas respostas.

Em síntese, podemos considerar que estamos perante um instrumento com um bom poder discriminativo.

6.3.4. Estudo da fidelidade - empregadores

O estudo da fidelidade, por se tratar de uma escala de formato *Likert*, foi avaliada pelo *alfa de cronbach*. O estudo da fidelidade permite avaliar a consistência interna do questionário. O coeficiente de *Alfa de Cronbach*, que varia entre 0 e 1. Este coeficiente é calculado através da variância dos itens individuais e a variância da soma dos itens de cada inquirido. Se o resultado for superior a 0,7, o instrumento de avaliação pode ser considerado fidedigno. (Fortin M., 2003).

Tabela 14 - Alpha de Cronbach - empregadores

Alfa de Cronbach	N de itens
,855	20

Fonte: Autoria própria, adaptado do SPSS

Da análise da tabela 14, verifica-se que o valor do Alpha (=,855) nos dá a indicação de que o questionário usado com os empregadores de PME da Região de Portalegre tem uma pequeníssima margem de erro, garantindo o rigor científico e a elevada consistência interna. Os valores obtidos mostram-se adequados ao objetivo da avaliação, replicando na sua maioria os valores obtidos em estudos anteriores, nomeadamente na tese *Transferência das Aprendizagens para o local de trabalho: o caso do Município de Faro* (Mota, 2021). Verifica-se, por outro lado, que a variabilidade das respostas aos itens selecionados é, no geral, adequada. Os coeficientes item x total (correlação de item total corrigida) sugerem bons índices de validade interna pois ultrapassam o índice crítico <.20, com exceção dos itens assinalados a negrito no quadro que se segue (tabela 15).

Tabela 15 - Análise da média, variância, correlação do item com o total da escala corrigido e alfa caso o item seja eliminado - empregadores

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Item 1	41,43	120,725	,637	,842
Item 2	41,43	126,264	,290	,854
Item 3	41,57	122,418	,639	,843
Item 4	41,36	123,940	,374	,851
Item 5	41,71	120,835	,622	,842
Item 6	41,43	122,110	,406	,850
Item 7	41,00	118,462	,355	,856
Item 8	41,14	111,363	,594	,841
Item 9	41,64	113,016	,778	,833
Item 10	41,86	118,440	,736	,838
Item 11	41,86	120,747	,618	,842
Item 12	41,64	126,709	,249	,856
Item 13	40,57	119,187	,670	,840
Item 14	41,36	116,093	,627	,840
Item 15	40,57	129,033	,**134**	,862
Item 16	40,07	128,995	,**132**	,862
Item 17	39,79	128,027	,232	,856
Item 18	39,79	125,720	,371	,851
Item 19	41,57	125,341	,311	,853
Item 20	42,00	127,077	,631	,848

Fonte: Autoria própria, adaptado do SPSS

6.3.5. Análise da Validade dos questionários face a critérios externos.

A validade por referência a critério externo é avaliada através do grau de relacionamento que é possível obter entre os resultados da prova (preditor) e a realização dos sujeitos a critérios externos, supostamente associados ou dependentes da dimensão que a aprova avalia (Almeida e Freire, 2003). Nesta fase do estudo dos questionários usámos reciprocamente cada uma das provas como preditor e como critério. A análise foi feita tomando como referência os totais obtidos quer no total das provas utilizadas, quer no total das dimensões de ambos os questionários.

Partimos do pressuposto de que existe uma relação entre a perceção da eficácia da formação dos colaboradores e a perceção da eficácia da formação por parte dos empregadores.

Este estudo, permitiu-nos ainda, atingir um dos objetivos deste trabalho: saber se existe relação entre as variáveis medidas nos dois questionários usados. Estudo apresentado mais à frente neste trabalho.

No sentido de verificar a validade externa dos instrumentos, em particular a validade preditiva ou por referência a critério externo, utilizou-se o cálculo do coeficiente da relação de Pearson. Este coeficiente pode variar de -1 a +1. Quanto maior o valor absoluto do coeficiente, maior é a relação entre as variáveis. (Maroco, 2007). A correlação de Pearson com o valor absoluto de 1 indica que estamos perante uma relação linear perfeita. Se a correlação for perto de 0 então não existe relação linear entre as variáveis.

Tabela 16 - Correlações: TC, TCO, TAS, TSS, TAC, TODA, TDI

	TCO	TC	TDA	TDI	TDO	TAS	TSS	TAC
TCO	1							
TC	,370**	1						
TDA	,715**	,912**	1					
TDI	,744**	,895**	,995**	1				
TDO	,733**	,902**	,997**	,998**	1			
TAS	,519**	,957**	,945**	,935**	,939**	1		
TSS	,482**	,972**	,942**	,928**	,933**	,917**	1	
TAC	,614**	,949**	,980**	,975**	,978**	,947**	,952**	1

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

Fonte: Autoria própria, adaptado do SPSS

Os resultados obtidos, tabela 16, permitem-nos perceber que a eficácia da formação para empregados e empregadores, medida a partir do total dos questionários (TCO – total colaboradores e TC – total chefias) se correlacionam de forma positiva e significativa. Existe também correlação positiva e significativa entre as dimensões das duas escalas, e entre estas e os totais TDI - total do desempenho individual; TDA – Total do desempenho

da aprendizagem; TDO – total do desenvolvimento organizacional; TSS – total sanções dos superiores; TAS – total apoio dos superiores; TAC – total alteração comportamental), Estas correlações constituem um critério da validade externa do instrumento.

CAPÍTULO VII – RESULTADOS

Neste capítulo é feita a apresentação, análise e interpretação dos resultados obtidos, indo ao encontro dos objetivos inicialmente definidos.

7.1. Estudo das perceções de empregados e empregadores relativamente à eficácia da formação

Como forma de dar cumprimento aos objetivos de investigação começou-se por analisar a perceção de empregados e empregadores relativamente à eficácia da formação. Para o efeito recorreu-se, através do programa SPSS, à análise da distribuição de frequência de cada um dos itens que compõem os dois questionários. Para que a leitura dos dados seja mais precisa a apresentação da distribuição de frequência dos itens será feita de acordo com a dimensão a que os itens pertencem.

Começou-se por analisar as respostas dos colaboradores das organizações em estudo e depois dos empregadores.

7.1.1. Dimensão desempenho da aprendizagem

De seguida apresentam-se os resultados obtidos no cálculo da distribuição de frequência nos itens pertencentes à dimensão desempenho da aprendizagem. Esta dimensão inclui 3 itens.

Relativamente à pergunta, *posso enumerar todas as coisas importantes que aprendi na formação*, as respostas dos 55 inquiridos podem ser observadas na tabela que se segue.

Tabela 17 - Posso enumerar todas as coisas importantes que aprendi na formação

		Frequência	Percentagem válida
Válido	Nem concordo nem discordo	8	14,8
	Concordo muito	27	48,1
	Concordo completamente	20	37,0
	Total	55	100,0

Fonte: Autoria própria, adaptado do SPSS

De acordo com a análise da tabela 17 podemos constatar que a perceção dos inquiridos é sempre positiva. Não existem respostas nas opções discordo completamente e concordo pouco. A maioria dos inquiridos diz ser capaz de enumerar todas as coisas importantes que aprenderam na formação.

No que se refere à capacidade de aplicar técnicas e conhecimentos adquiridos na formação na resolução de problemas no trabalho, medida a partir da questão 2 do questionário dos empregados as perceções dos inquiridos oscilaram entre o concordo muito e o concordo completamente como se pode constatar na tabela 18.

Tabela 18 - Sei como resolver certos problemas de trabalho usando as técnicas e conhecimentos que aprendi na formação

		Frequência	Percentagem válida
Válido	Concordo pouco	1	1,9
	Nem concordo nem discordo	2	3,7
	Concordo muito	29	51,9
	Concordo completamente	23	42,6
	Total	55	100,0

Fonte: Autoria própria, adaptado do SPSS

Da análise da tabela 18 é possível perceber que a maioria dos inquiridos considera que as técnicas e conhecimentos adquiridos na formação são uma mais-valia na resolução de problemas de trabalho. Apenas 1 sujeito refere que não utiliza as técnicas e conhecimentos adquiridos na formação para resolver problemas em contexto de trabalho e 3,7% não concorda, nem discorda.

A resposta dos inquiridos à pergunta 3, *sei como trabalhar de forma mais eficiente usando o conhecimento aprendido na formação*, pode ser observada na tabela 19.

Tabela 19 - Sei como trabalhar de forma mais eficiente usando o conhecimento aprendido na formação

		Frequência	Percentagem válida
Válido	Concordo pouco	1	1,9
	Nem concordo nem discordo	3	5,6
	Concordo muito	31	55,6
	Concordo completamente	20	37,0
	Total	55	100,0

Fonte: Autoria própria, adaptado do SPSS

Tal como acontecia nas questões precedentes pertencentes à dimensão desempenho da aprendizagem os colaboradores da organização respondem de forma positiva. A maioria considera que se tornou mais eficiente depois de ter tido formação.

Da análise das 3 questões pertencentes à dimensão em estudo podemos concluir que a perceção dos colaboradores é muito positiva. A maioria considera que se tornou mais capaz após a formação. Desta forma, e tendo em conta a definição de Marques (2007) relativamente à dimensão desempenho da aprendizagem: Grau em que (1) a formação foi concebida e implementada de modo a preparar os formandos para a transferência, e (2) as instruções da formação coincidem com os requisitos da função, que os colaboradores das empresas estudadas sentem que a(s) formação(s) a que assistiram correspondendo às exigências da função e foram planeadas de forma a possibilitar a transferência de conhecimentos.

7.1.2. Dimensão desempenho individual

De seguida apresentam-se os resultados obtidos no cálculo da distribuição de frequência nos itens pertencentes à dimensão desempenho individual. Esta dimensão inclui 4 itens.

Relativamente à pergunta, *tenho capacidade de colocar em prática as competências/técnicas que aprendi na formação*, as respostas dos 55 inquiridos podem ser observadas na tabela que se segue.

Tabela 20 - Tenho capacidade de colocar em prática as competências/técnicas que aprendi na formação

		Frequência	Percentagem válida
Válido	Concordo pouco	1	1,9
	Nem concordo nem discordo	2	3,7
	Concordo muito	32	57,4
	Concordo completamente	20	37,0
	Total	55	100,0

Fonte: Autoria própria, adaptado do SPSS

De acordo com a análise da tabela 20 podemos constatar que a perceção dos inquiridos é sempre positiva. Não existem respostas nas opções discordo completamente e apenas 1 em concordo pouco. A maioria dos inquiridos diz ter capacidade de colocar em prática as competências que aprendeu na formação.

No que se refere à melhoria das competências pessoais após a participação na formação, medida a partir da questão 5 do questionário dos empregados, as perceções dos inquiridos oscilaram entre o concordo muito e o concordo completamente como se pode constatar na tabela 21.

Tabela 21 - As minhas competências pessoais melhoraram depois de participar na formação

		Frequência	Percentagem válida
Válido	Nem concordo nem discordo	5	9,3
	Concordo muito	26	46,3
	Concordo completamente	24	44,4
	Total	55	100,0

Fonte: Autoria própria, adaptado do SPSS

Da análise da tabela 22 é possível perceber que a maioria dos inquiridos considera que se sente mais competente e profissional a realizar certas tarefas depois de participar na formação. Apenas 1 sujeito refere que não se sente mais competente e profissional a realizar certas tarefas depois de participar na formação e 13% não concorda, nem discorda.

Tabela 22 – Sinto-me mais competente e profissional a realizar certas tarefas depois de participar na formação

		Frequência	Percentagem válida
Válido	Concordo pouco	1	1,9
	Nem concordo nem discordo	7	13,0
	Concordo muito	21	38,9
	Concordo completamente	26	46,3
	Total	55	100,0

Fonte: Autoria própria, adaptado do SPSS

A resposta dos inquiridos à pergunta 7, *o meu desempenho no trabalho melhorou depois de aplicar os conhecimentos/técnicas aprendidas na formação*, pode ser observada na tabela 23.

Tabela 23 – O meu desempenho no trabalho melhorou depois de aplicar os conhecimentos/técnicas aprendidas na formação

		Frequência	Percentagem válida
Válido	Concordo pouco	1	1,9
	Nem concordo nem discordo	5	9,3
	Concordo muito	28	50,0
	Concordo completamente	21	38,9
	Total	55	100,0

Fonte: Autoria própria, adaptado do SPSS

Tal como acontecia nas questões precedentes pertencentes à dimensão desempenho individual, os colaboradores da organização respondem de forma positiva. A maioria considera que melhorou o seu desempenho no trabalho melhorou depois de aplicar os conhecimentos aprendidos na formação.

Desta forma, indo ao encontro de Holton (2000), a alteração do desempenho, advinda da aplicação da aprendizagem na organização corresponde ao desempenho individual.

7.1.3. Dimensão desempenho organizacional

De seguida apresentam-se os resultados obtidos no cálculo da distribuição de frequência nos itens pertencentes à dimensão desempenho organizacional. Esta dimensão inclui 3 itens.

Relativamente à pergunta, *a produtividade do meu departamento melhorou devido aos conhecimentos que adquiri na formação e que utilizo de forma direta ou indireta*, as respostas dos 55 inquiridos podem ser observadas na tabela que se segue.

Tabela 24 - A produtividade do meu departamento melhorou devido aos conhecimentos que adquiri na formação e que utilizo de forma direta ou indireta

		Frequência	Percentagem válida
Válido	Concordo pouco	2	3,7
	Nem concordo nem discordo	5	9,3
	Concordo muito	27	48,1
	Concordo completamente	21	38,9
	Total	55	100,0

Fonte: Autoria própria, adaptado do SPSS

De acordo com a análise da tabela 24 podemos constatar que a perceção dos inquiridos é sempre positiva. Não existem respostas nas opções discordo completamente e há apenas 2 em concordo pouco. A maioria dos inquiridos diz que a produtividade do seu departamento melhorou devido aos conhecimentos que adquiriu na formação.

No que se refere à melhoria do desempenho profissional e consequentemente do desempenho organizacional com o que aprendeu na formação, medida a partir da questão 9 do questionário dos empregados, as perceções dos inquiridos oscilaram entre o concordo muito e o concordo completamente como se pode constatar na tabela 25.

Tabela 25 - O que aprendi na formação melhorou o meu desempenho profissional e consequentemente o meu desempenho organizacional

		Frequência	Percentagem válida
Válido	Concordo pouco	1	1,9
	Nem concordo nem discordo	4	7,4
	Concordo muito	33	59,3
	Concordo completamente	17	31,5
	Total	55	100,0

Fonte: Autoria própria, adaptado do SPSS

A resposta dos inquiridos à pergunta 10, *tenho contribuído direta ou indiretamente para melhorar a reputação da organização devido aos resultados da formação*, pode ser observada na tabela 26.

Tabela 26 - Tenho contribuído, direta ou indiretamente, para melhorar a reputação da organização devido aos resultados da formação

		Frequência	Percentagem válida
Válido	Concordo pouco	2	3,7
	Nem concordo nem discordo	4	7,4
	Concordo muito	29	51,9
	Concordo completamente	20	37,0
	Total	55	100,0

Fonte: Autoria própria, adaptado do SPSS

Tal como acontecia nas questões precedentes pertencentes à dimensão desempenho organizacional os colaboradores da organização respondem de forma positiva. A maioria considera que tem contribuído, direta ou indiretamente, para melhorar a reputação da organização devido aos resultados da formação.

Segundo Velada (2007) tem sido pouco valorizada a avaliação dos efeitos da formação nos trabalhadores e nas organizações, não se conseguindo assim confirmar se, efetivamente, a formação melhora ou não o seu desempenho, situação comprovada neste estudo.

7.1.4. Dimensão apoio dos superiores

De seguida apresentam-se os resultados obtidos no cálculo da distribuição de frequência nos itens pertencentes à dimensão Apoio dos Superiores. Esta dimensão inclui 6 itens.

Relativamente à pergunta, *reúno-me regularmente com o meu subordinado para trabalharmos nos problemas que possa estar a ter ao tentar utilizar o que aprendeu na formação*, as respostas dos 14 inquiridos podem ser observadas na tabela que se segue.

Tabela 27 - Reúno-me regularmente com o meu subordinado para trabalharmos nos problemas que possa estar a ter ao tentar utilizar o que aprendeu na formação

		Frequência	Percentagem válida
Válido	concordo pouco	1	7,1
	nem concordo nem discordo	2	14,3
	concordo muito	6	42,9
	concordo completamente	5	35,7
	Total	14	100,0

Fonte: Autoria própria, adaptado do SPSS

De acordo com a análise da tabela 27 podemos constatar que a perceção dos inquiridos é sempre positiva. Não existem respostas nas opções discordo completamente e há apenas 1 concordo pouco. A maioria dos inquiridos diz que se reúne regularmente com o seu/seus subordinado/s para trabalharem nos problemas que possam estar a ter ao tentar utilizar o que aprenderam na formação.

No que se refere à afirmação "O meu subordinado reúne-se comigo para discutirmos formas de aplicar no trabalho o que aprendeu na formação", medida a partir da questão 2 do questionário dos empregadores as perceções dos inquiridos oscilaram entre o concordo muito e o concordo completamente como se pode constatar na tabela 28.

Tabela 28 - O meu subordinado reúne-se comigo para discutirmos formas de aplicar no trabalho o que aprendeu na formação

		Frequência	Percentagem válida
Válido	Concordo pouco	2	14,3
	Nem concordo nem discordo	1	7,1
	Concordo muito	5	35,7
	Concordo completamente	6	42,9
	Total	14	100,0

Fonte: Autoria própria, adaptado do SPSS

Da análise da tabela 28 é possível perceber que a maioria dos inquiridos se reúne com os subordinados para discutirem formas de aplicar no trabalho o que aprenderam na formação. Apenas 2 sujeitos referem que não o fazem e 7,1% não concorda, nem discorda.

A resposta dos inquiridos à pergunta 3, o meu subordinado demonstra interesse sobre o que aprendeu na formação, pode ser observada na tabela 29.

Tabela 29 - O meu subordinado demonstra interesse sobre o que aprendeu na formação

		Frequência	Percentagem válida
Válido	Nem concordo nem discordo	3	21,4
	Concordo muito	5	35,7
	Concordo completamente	6	42,9
	Total	14	100,0

Fonte: Autoria própria, adaptado do SPSS

Tal como acontecia nas questões precedentes pertencentes à dimensão apoio dos superiores, os empregadores da organização respondem de forma positiva. A maioria considera que os seus subordinados demonstraram interesse sobre o que aprenderam na formação.

Relativamente à pergunta, *estabeleço objetivos que encorajam o meu subordinado a utilizar o que aprendeu na formação profissional*, as respostas dos 14 inquiridos podem ser observadas na tabela que se segue.

Tabela 30 - Estabeleço objetivos que encorajam o meu subordinado a utilizar o que aprendeu na formação profissional

		Frequência	Percentagem válida
Válido	Discordo completamente	1	7,1
	Nem concordo nem discordo	2	14,3
	Concordo muito	6	42,9
	Concordo completamente	5	35,7
	Total	14	100,0

Fonte: Autoria própria, adaptado do SPSS

De acordo com a análise da tabela 30 podemos constatar que a perceção dos inquiridos é maioritariamente positiva. Há 1 sujeito que discorda completamente e 2 que não concordam nem discordam.

No que se refere à comunicação ao subordinado se está a fazer um bom trabalho quando utiliza os conhecimentos aprendidos na formação, medida a partir da questão

5 do questionário dos empregadores, as perceções dos inquiridos foram maioritariamente concordo completamente, como se pode constatar na tabela 31.

Tabela 31 - Comunico ao meu subordinado se está a fazer um bom trabalho quando utiliza os conhecimentos aprendidos na formação

		Frequência	Percentagem válida
Válido	Concordo pouco	1	7,1
	Nem concordo nem discordo	1	7,1
	Concordo muito	4	28,6
	Concordo completamente	8	57,1
	Total	14	100,0

Fonte: Autoria própria, adaptado do SPSS

Da análise da tabela 31 é possível perceber que a maioria dos inquiridos comunica ao subordinado se está a fazer um bom trabalho quando utiliza os conhecimentos aprendidos na formação. Apenas 1 sujeito refere que não o faz e e 7,1% não concorda, nem discorda.

A resposta dos inquiridos à pergunta 6, *ajudo o meu subordinado a esclarecer objetivos realistas para o desempenho das suas funções baseado no que aprendeu na formação*, pode ser observada na tabela 32.

Tabela 32 - Ajudo o meu subordinado a esclarecer objetivos realistas para o desempenho das suas funções baseado no que aprendeu na formação

		Frequência	Percentagem válida
Válido	Discordo completamente	1	7,1
	Concordo pouco	1	7,1
	Concordo muito	6	42,9
	Concordo completamente	6	42,9
	Total	14	100,0

Fonte: Autoria própria, adaptado do SPSS

Tal como acontecia nas questões precedentes pertencentes à dimensão apoio dos superiores, os empregadores respondem de forma positiva. A maioria considera que

ajuda o seu subordinado a esclarecer objetivos realistas para o desempenho das suas funções baseado no que aprendeu na formação.

Da análise das 6 questões pertencentes à dimensão em estudo podemos concluir que a perceção dos empregadores é muito positiva. A maioria considera que o Apoio dos Superiores é muito importante para a eficácia geral da formação indo ao encontro da definição de Marques (2007) relativamente à dimensão apoio dos superiores: "apoio/reforço dos superiores que os indivíduos recebem antes e depois de frequentar uma ação de formação, tendo sido considerado um fator chave em termos de variável do contexto de trabalho que afeta o processo de transferência" (Holton, et al., 2000; Holton, 2000; Holton, 1996).

7.1.5. Dimensão sanções dos superiores

De seguida apresentam-se os resultados obtidos no cálculo da distribuição de frequência nos itens pertencentes à dimensão sanções dos superiores. Esta dimensão inclui 9 itens.

Relativamente à pergunta, *irei contrariar o meu subordinado se aplicar no trabalho o que aprendeu na formação*, as respostas dos 14 inquiridos podem ser observadas na tabela que se segue.

Tabela 33 - Irei contrariar o meu subordinado se aplicar no trabalho o que aprendeu na formação

		Frequência	Percentagem válida
Válido	Discordo completamente	7	50,0
	Concordo pouco	2	14,3
	Nem concordo nem discordo	1	7,1
	Concordo muito	1	7,1
	Concordo completamente	3	21,4
	Total	14	100,0

Fonte: Autoria própria, adaptado do SPSS

De acordo com a análise da tabela 33 podemos constatar que a maioria dos inquiridos diz discordar completamente ou concordar pouco de que irá contrariar o seu subordinado se aplicar no trabalho o que aprendeu na formação, 1 sujeito não concorda nem discorda, e 21,4% concorda completamente.

No que se refere à oposição a que o subordinado utilize as novas técnicas que aprendeu, medida a partir da questão 8 do questionário dos empregadores, as perceções dos inquiridos são maioritariamente discordo muito.

Tabela 34 - Opor-me-ei a que o meu subordinado utilize as novas técnicas que aprendeu

		Frequência	Percentagem válida
Válido	Discordo completamente	8	57,1
	Concordo pouco	1	7,1
	Nem concordo nem discordo	1	7,1
	Concordo muito	2	14,3
	Concordo completamente	2	14,3
	Total	14	100,0

Fonte: Autoria própria, adaptado do SPSS

Da análise da tabela 34 é possível perceber que a maioria dos inquiridos não se opõe a que o seu subordinado utilize as novas técnicas que aprendeu e 7,1% não concorda, nem discorda.

A resposta dos inquiridos à pergunta 9, *penso que o meu subordinado será menos eficiente se utilizar as novas técnicas que aprendeu*, pode ser observada na tabela 35.

Tabela 35 - Penso que o meu subordinado será menos eficiente se utilizar as novas técnicas que aprendeu

		Frequência	Percentagem válida
Válido	Discordo completamente	10	71,4
	Nem concordo nem discordo	2	14,3
	Concordo muito	2	14,3
	Total	14	100,0

Fonte: Autoria própria, adaptado do SPSS

Verifica-se que a maioria dos empregadores discorda completamente de que o seu subordinado será menos eficiente se utilizar as novas técnicas que aprendeu e não houve respostas concordo completamente.

Relativamente à pergunta, *oponho-me a que o meu subordinado utilize as técnicas aprendidas na formação*, as respostas dos 14 inquiridos podem ser observadas na tabela que se segue.

Tabela 36 **-** *Oponho-me a que o meu subordinado utilize as técnicas aprendidas na formação*

		Frequência	Percentagem válida
Válido	Discordo completamente	10	71,4
	Concordo pouco	2	14,3
	Nem concordo nem discordo	1	7,1
	Concordo muito	1	7,1
	Total	14	100,0

Fonte: Autoria própria, adaptado do SPSS

De acordo com a análise da tabela 36 podemos constatar que a a maioria dos inquiridos discorda completamente de que se opõe à utilização das novas técnicas aprendidas pelo subordinado na formação.

No que se refere à questão 11 do questionário dos empregadores, *não irei apreciar o facto do meu subordinado fazer as coisas da maneira como aprendeu na formação*, as perceções dos inquiridos foram maioritariamente discordo completamente, como se pode constatar na tabela 37.

Tabela 37 - Não irei apreciar o facto do meu subordinado fazer as coisas da maneira como aprendeu na formação

		Frequência	Percentagem válida
Válido	Discordo completamente	10	71,4
	Concordo pouco	2	14,3
	Não concordo nem discordo	1	7,1
	Concordo muito	1	7,1
	Total	14	100,0

Fonte: Autoria própria, adaptado do SPSS

Da análise da tabela 38 é possível perceber que a maioria dos inquiridos discorda completamente da pergunta 12 do questionário. Apenas 1 sujeito refere que concorda completamente e 7,1% não concorda, nem discorda.

Tabela 38 - Não considero que a formação que o meu subordinado frequentou irá ajudar a fazer o seu trabalho

		Frequência	Percentagem válida
Válido	Discordo completamente	8	57,1
	Concordo pouco	4	28,6
	Nem concordo nem discordo	1	7,1
	Concordo completamente	1	7,1
	Total	14	100,0

Fonte: Autoria própria, adaptado do SPSS

Relativamente à pergunta, *utilizaria técnicas diferentes daquelas que o meu subordinado aprendeu na formação*, as respostas dos 14 inquiridos podem ser observadas na tabela que se segue.

Tabela 39 - Utilizaria técnicas diferentes daquelas que o meu subordinado aprendeu na formação

		Frequência	Percentagem válida
Válido	Discordo completamente	2	14,3
	Concordo pouco	2	14,3
	Nem concordo nem discordo	7	50,0
	Concordo muito	3	21,4
	Total	14	100,0

Fonte: Autoria própria, adaptado do SPSS

De acordo com a análise da tabela 39 podemos constatar que a maioria dos inquiridos diz que não concorda nem discorda.

No que se refere à questão 14, as perceções dos inquiridos são maioritariamente discordo completamente.

Tabela 40 - Penso que o meu subordinado está a ser ineficaz quando utiliza as técnicas aprendidas

		Frequência	Percentagem válida
Válido	Discordo completamente	8	57,1
	Não concordo nem discordo	4	28,6
	Concordo muito	2	14,3
	Total	14	100,0

Fonte: Autoria própria, adaptado do SPSS

Da análise da tabela 40 é possível perceber que a maioria dos inquiridos discorda completamente de que o seu subordinado está a ser ineficaz quando utiliza as técnicas aprendidas e 28,6% não concorda, nem discorda.

A resposta dos inquiridos à pergunta 15, *sou crítico relativamente à formação que o meu subordinado frequentou*, pode ser observada na tabela 41.

Tabela 41 **-** *Sou crítico relativamente à formação que o meu subordinado frequentou*

		Frequência	Percentagem válida
Válido	Discordo completamente	3	21,4
	Concordo pouco	2	14,3
	Não concordo nem discordo	5	35,7
	Concordo muito	3	21,4
	Concordo completamente	1	7,1
	Total	14	100,0

Fonte: Autoria própria, adaptado do SPSS

Tal como aconteceu na questão precedente *utilizaria técnicas diferentes daquelas que o meu subordinado aprendeu na formação*, é visível na tabela 41 que a maioria dos empregadores não concorda nem discorda.

Da análise das 9 questões pertencentes à dimensão em estudo podemos concluir que a perceção da maioria empregadores é a de que não vai contrariar o subordinado se aplicar no trabalho o que aprendeu na formação, não se vai opor a que o subordinado utilize as novas técnicas que aprendeu, pensa que o subordinado será mais eficiente se

utilizar as novas técnicas que aprendeu, não se opões a que o subordinado utilize as técnicas aprendidas na formação, irá apreciar o facto do subordinado fazer as coisas da maneira como aprendeu na formação, considera que a formação que subordinado frequentou irá ajudar a fazer o seu trabalho e pensa que o subordinado está a ser eficaz quando utiliza as técnicas aprendidas. Em relação à perceção quanto à utilização de técnicas diferentes daquelas que o subordinado aprendeu na formação e ao sentido crítico relativamente à formação que o subordinado frequentou, a maioria dos inquiridos não tem opinião formada.

Segundo Marques (2007) as sanções dos superiores aos subordinados terão uma relação inversa com o apoio prestado pelos mesmos, já que à medida que o apoio aumenta, as sanções diminuem.

7.1.6. Dimensão alteração comportamental

De seguida apresentam-se os resultados obtidos no cálculo da distribuição de frequência nos itens pertencentes à dimensão Alteração Comportamental. Esta dimensão inclui 4 itens.

Relativamente à pergunta, *o meu subordinado utiliza técnicas de trabalho diferentes-desde que voltou da formação*, as respostas dos 14 inquiridos podem ser observadas na tabela que se segue.

Tabela 42 - O meu subordinado utiliza técnicas de trabalho diferentes desde que voltou da formação

		Frequência	Percentagem válida
Válido	Discordo completamente	2	14,3
	Concordo pouco	1	7,1
	Nem concordo nem discordo	4	28,6
	Concordo muito	5	35,7
	Concordo completamente	2	14,3
	Total	14	100,0

Fonte: Autoria própria, adaptado do SPSS

De acordo com a análise da tabela 42 podemos constatar que a maioria dos inquiridos diz concordar muito de que o seu subordinado utiliza técnicas de trabalho diferentes desde que voltou da formação.

No que se refere ao facto do subordinado ter alterado a forma de trabalhar desde que voltou da formação, medida a partir da questão 17 do questionário dos empregadores, as perceções dos inquiridos são maioritariamente concordo muito, como se constata a partir da tabela 43.

Tabela 43 - O meu subordinado alterou a forma de trabalhar desde que voltou da formação

		Frequência	Percentagem válida
Válido	Discordo completamente	1	7,1
	Nem concordo nem discordo	5	35,7
	Concordo muito	6	42,9
	Concordo completamente	2	14,3
	Total	14	100,0

Fonte: Autoria própria, adaptado do SPSS

A resposta dos inquiridos à pergunta 18, *o meu subordinado alterou a forma de gerir o seu trabalho desde que voltou da formação*, pode ser observada na tabela 44.

Tabela 44 - O meu subordinado alterou a forma de gerir o seu trabalho desde que voltou da formação

		Frequência	Percentagem válida
Válido	Discordo completamente	1	7,1
	Não concordo nem discordo	4	28,6
	Concordo muito	8	57,1
	Concordo completamente	1	7,1
	Total	14	100,0

Fonte: Autoria própria, adaptado do SPSS

De acordo com a análise da tabela 44 podemos constatar que a perceção dos inquiridos é maioritariamente positiva. Há 1 sujeito que discorda completamente e 4 que não concordam nem discordam.

No que se refere à questão 19 do questionário, as perceções dos inquiridos foram maioritariamente concordo completamente, como se pode verificar na tabela 45. 1 sujeito discorda completamente e 7,1% nem concorda nem discorda.

Tabela 45 - Considero que as ações frequentadas pelos colaboradores têm um impacto positivo no seu desempenho

		Frequência	Percentagem válida
Válido	Discordo completamente	1	7,1
	Nem concordo nem discordo	1	7,1
	Concordo muito	5	35,7
	Concordo completamente	7	50,0
	Total	14	100,0

Fonte: Autoria própria, adaptado do SPSS

No que se refere à pergunta 20 do questionário, *considero que a formação profissional é uma mais-valia para a organização e para os colaboradores* de aplicar técnicas e conhecimentos adquiridos na formação, medida a partir da questão 20 do questionário dos empregadores, as perceções dos inquiridos oscilaram entre o concordo muito e o concordo completamente como se pode constatar na tabela 46. Nenhum sujeito discorda ou não tem opinião.

Tabela 46 - Considero que a formação profissional é uma mais-valia para a organização e para os colaboradores

		Frequência	Percentagem válida
Válido	Concordo muito	5	35,7
	Concordo completamente	9	64,3
	Total	14	100,0

Fonte: Autoria própria, adaptado do SPSS

7.2.Importância atribuída às dimensões em estudo

Considerou-se importante perceber a importância dada por empregados e empregadores relativamente a cada uma das dimensões em estudo. Para o efeito foi feito o cálculo da média por dimensão. Na tabela que se segue é possível observar o valor das médias por dimensão no que concerne ao questionário administrado aos colaboradores das seis organizações em estudo.

Tabela 47 – Média por dimensões - empregados

Dimensões	Média
Desempenho da Aprendizagem	4,28
Itens 1,2,3	
Desempenho Individual	4,31
Itens 4,5,6,7	
Desempenho Organizacional	4,21
Itens 8,9 e 10	

Fonte: Autoria própria, adaptado do SPSS

A partir da análise da tabela 47 é possível perceber que os colaboradores atribuem muita importância a todas as dimensões. A média é superior a 4 em todas as dimensões, ainda assim o valor mais elevado é na dimensão "desempenho individual" definido por Marques (2007) como Grau em que a aplicação da formação no local de trabalho tem como consequência a aquisição de resultados positivos para o indivíduo. Podemos desta forma afirmar que os indivíduos valorizam sobretudo a possibilidade de através da formação conseguirem obter resultados positivos. A dimensão menos valorizada é o "desempenho organizacional" definido por Marques (2007) como Grau em que é fornecido aos formandos no local de trabalho os recursos e as tarefas necessárias para a utilização da formação.

Na tabela que se segue é possível observar o valor das médias por dimensão no que concerne ao questionário administrado aos empregadores das seis organizações em estudo.

Tabela 48 – Média por dimensões - empregadores

Dimensões	Média
Apoio dos Superiores	4,13
Itens 1,2,3,4,5,6	
Sanções dos Superiores	3,93
Itens 7,8,9,10,11,12,13,14,15	
Alteração Comportamental	2,35
Itens 16,17,18,19,20	

Fonte: Autoria própria, adaptado do SPSS

A partir da análise da tabela 48 é possível perceber que os empregadores atribuem mais importância à dimensão Apoio dos Superiores (med =4,13), definida por Marques (2007) como o apoio/reforço dos superiores que os indivíduos recebem antes e depois de frequentar uma ação de formação. Esta variável de acordo com, (Holton, et al., 2000; Holton, 2000; Holton, 1996), é um fator chave que afeta o processo de transferência.

Em segundo lugar os empregadores atribuem importância à dimensão Sanções dos Superiores (med =3,93). Segundo Marques (2007) as sanções dos superiores aos subordinados terão uma relação inversa com o apoio prestado pelos mesmos, já que à medida que o apoio aumenta, as sanções diminuem.

Os empregadores atribuem menos importância à dimensão Alteração Comportamental (med =2,35), ou seja, os superiores, indicaram estar disponíveis para apoiar a transferência de aprendizagens, no entanto poucos salientaram a constatação de uma mudança comportamental. Segundo Marques (2007), "a mudança de comportamento é complexa se não houver recetividade por parte dos diversos intervenientes no contexto de trabalho, para a introdução de novas técnicas ou procedimentos de trabalho.

Desta forma pode-se afirmar que as chefias valorizam sobretudo o seu poder de decisão (quanto ao apoio que e quanto às sanções que podem pôr em prática) para que através da formação os seus colaboradores consigam obter resultados positivos.

7.3.Estudo da relação entre as variáveis

Um dos objetivos deste trabalho era perceber se existia relação entre as variáveis em estudo. Como forma de dar cumprimento a este objetivo procurou-se encontrar correlações significativas entre o total das provas (TC e TCO) e as dimensões integradas em ambos os questionários (TDA – Dimensão do Desempenho da Aprendizagem, TDI – Dimensão do Desempenho Individual; TDO – Dimensão do Desempenho Organizacional; TAS – Dimensão Apoio dos Superiores; TSS – Dimensão Sanções dos Superiores; TAC – Dimensão da Alteração Comportamental). Usámos o cálculo do coeficiente de Pearson para proceder ao estudo das correlações. O resultado pode ser observado na tabela que se segue.

Tabela 49 – Correlações

	TCO	TC	TDA	TDI	TDO	TAS	TSS	TAC
TCO	1							
TC	,370**	1						
TDA	,715**	,912**	1					
TDI	,744**	,895**	,995**	1				
TDO	,733**	,902**	,997**	,998**	1			
TAS	,519**	,957**	,945**	,935**	,939**	1		
TSS	,482**	,972**	,942**	,928**	,933**	,917**	1	
TAC	,614**	,949**	,980**	,975**	,978**	,947**	,952**	1

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

Fonte: Autoria própria, adaptado do SPSS

Observa-se uma correlação positiva e significativamente diferente de zero, entre o total das provas. Tendo em conta que a correlação é positiva será de supor que o aumento da perceção da eficácia da formação por parte dos colaboradores, significa também o aumento da perceção da eficácia da formação por parte dos empregadores.

A correlação positiva e significativamente diferente de zero entre o total das provas e as dimensões permite-nos concluir que existe relação entre as variáveis, e que o

aumento de valor em cada uma das dimensões significa o aumento da perceção da eficácia da formação quer nos empregados, quer nos empregadores.

Este estudo permitiu-nos cumprir um dos objetivos deste trabalho de investigação, saber se existia ou não relação entre as variáveis.

7.4. Estudo de Preditores

No sentido de complementar o estudo da relação entre as variáveis, realizou-se o estudo dos preditores. Este estudo foi também realizado com o intuito de cumprir mais um dos objetivos deste trabalho, saber quais são os preditores da perceção da eficácia da formação. Para o efeito foram realizadas análises de regressão linear múltipla, procedimento *stepwise*.

Para testar o ajustamento do modelo, e tendo em conta que se trata de regressão linear múltipla, tomámos em linha de conta o valor do coeficiente de determinação ajustada r^2.

A análise da regressão começou por tomar como variável dependente o "Total Colaboradores" (TC) através do total do questionário administrado aos colaboradores e como variáveis independentes os totais das dimensões do mesmo questionário (Desenvolvimento Individual; Desenvolvimento da Aprendizagem; Desenvolvimento Organizacional).

Os resultados podem ser observados na tabela 50, cujos indicadores são o r (coeficiente de *Pearson*) e o r^2 (coeficiente de determinação). O r^2 trata da proporção da variável total, explicada no modelo.

Tabela 50 - Análise de regressão (variável dependente TCO)

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	P
1	,996[a]	,993	,992	,49541
2	,999[b]	,998	,998	,27427
3	1,000[c]	1,000	1,000	,00000
4	1,000[d]	1,000	1,000	,00000
5	1,000[e]	1,000	1,000	,00000
6	1,000[f]	1,000	1,000	,00000
7	1,000[g]	1,000	1,000	,00000

a. Preditores: (Constante), TDI

b. Preditores: (Constante), TDI, TDA

c. Preditores: (Constante), TDI, TDA, TDO

d. Preditores: (Constante), TDI, TDA, TDO, TSS

e. Preditores: (Constante), TDI, TDA, TDOI, TSS, TAC

f. Preditores: (Constante), TDI, TDA, TDO, TSS, TAC, TAS

g. Preditores: (Constante), TDI, TDA, TDO, TSS, TAC, TAS, TC

Fonte: Autoria própria, adaptado do SPSS

De acordo com os resultados do r^2 presente na tabela 50, o Desempenho Individual explica 99,6% da eficácia geral da formação; o Desempenho da Aprendizagem incrementa a explicação até aos 99,9% e o Desempenho Organizacional incrementa até aos 100%.

Em termos absolutos é o Desempenho Individual que mais contribui para a eficácia da formação.

Na tabela 51, podemos observar o modelo resultante do estudo da regressão linear múltipla, também utilizando o método stepwise, com o intuito de conhecer os preditores da perceção da eficácia da formação para os empregadores. Para o efeito tomamos como variável dependente "Total Chefias" (TC) através do total do questionário administrado aos empregadores e as variáveis independentes (Apoio dos Superiores; Sanções dos Superiores; Alteração Comportamental, Total do questionário dos colaboradores, Desenvolvimento Individual, Desenvolvimento da Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional).

Tabela 51 - Análise de regressão (variável dependente TC)

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	P
1	,994[a]	,991	,990	,49539
2	,999[b]	,998	,998	,27427
3	1,000[c]	1,000	1,000	,00000
4	1,000[d]	1,000	1,000	,00000
5	1,000[e]	1,000	1,000	,00000
6	1,000[f]	1,000	1,000	,00000
7	1,000[g]	1,000	1,000	,00000

a. Preditores: (Constante), TSS

b. Preditores: (Constante), TSS, TAS

c. Preditores: (Constante), TSS, TAS, TAC

d. Preditores: (Constante), TSS, TAS, TAC, TDI

e. Preditores: (Constante), TSS, TAS, TAC, TDI, TDA

f. Preditores: (Constante), TSS, TAS, TAC, TDI, TDA, TDO

g. Preditores: (Constante), TSS, TAS, TAC, TDI, TDA, TDO, TCO

Fonte: Autoria própria, adaptado do SPSS

De acordo com os resultados do r^2 presente na tabela 51, a dimensão Sanção dos Superiores explica 99,4% da eficácia geral da formação; a dimensão Apoio dos Superiores incrementa a explicação até aos 99,9% e a dimensão da Alteração Comportamental incrementa até aos 100%.

Em termos absolutos é a dimensão Sanção dos Superiores que mais contribui para a eficácia da formação.

CONCLUSÕES

O objetivo primordial deste trabalho é perceber qual a perceção de empregados e empregadores de PME da Região de Portalegre em relação ao impacto da formação profissional e quais as variáveis que influenciam a eficácia da formação.

Holton (1996) criou o LTSI – Learning Transfer System Inventory com o intuito de entender o que condiciona a transferência dos conhecimentos após a formação. O LTSI avalia as influências secundárias, a motivação, as capacidades e o ambiente. Em relação ao domínio específico da formação, são alguns os fatores que podem influenciar a eficácia da formação profissional, são exemplo disso: a preparação prévia dos formandos, a motivação para transferir, os resultados pessoais positivos ou negativos, a capacidade para transferir, o suporte dos pares e do supervisor, as sanções, a perceção da validade dos conteúdos e as oportunidades para utilizar a formação. Em relação aos fatores do domínio geral da formação são exemplos os esforços de transferência de desempenho, a resistência/abertura à mudança, a autoeficácia de desempenho e o feedback de desempenho.

No presente estudo, as variáveis estudadas relativamente à eficácia geral da formação foram no que concerne aos colaboradores: desempenho individual, o desempenho da aprendizagem e o desempenho organizacional. Relativamente aos empregadores foram estudadas as seguintes variáveis: importância do apoio ou das sanções das chefias, bem como a sua relação com a alteração comportamental dos colaboradores.

A partir dos resultados obtidos e de acordo com Holton (2000) percebeu-se que o foco da atividade formativa deve ser a aprendizagem dos colaboradores, com vista à melhoria do seu desempenho individual e dos resultados organizacionais. Verificou-se também que a autoeficácia é uma das características individuais mais relacionadas com a transferência da formação.

Outro fator decisivo, segundo Velada, 2008 e Kirkpatrick, 2006 é o clima/ambiente organizacional uma vez que é capaz de influenciar os comportamentos no local de trabalho, levando à aplicação de novas competências adquiridas na formação. A existência de recursos adequados para que os colaboradores possam aplicar as novas competências adquiridas também é um fator determinante para a transferência das

aprendizagens, assim como o feedback por parte dos seus pares e dos seus superiores hierárquicos (Colquitt et al., 2000; Noe, 1986). No presente estudo foi possível perceber que a maioria dos empregadores das PME em estudo não utilizaria técnicas diferentes daquelas que o seu subordinado aprendeu na formação, nem o irá contrariar ou opor-se aquando da aplicação no trabalho do que aprendeu na formação considerando a eficácia das técnicas aprendidas.

Segundo Tannenbaum e Yukl (1992) e Xiao (1996), a variável que mais condiciona a utilização das novas competências adquiridas na formação para o local de trabalho é o suporte dos supervisores, o que ficou comprovado no presente estudo. A maioria dos empregadores comunica ao subordinado se está a fazer um bom trabalho quando utiliza os conhecimentos aprendidos na formação, estabelece objetivos que os encoraja a utilizar o que aprenderam na formação, reúne-se regularmente com o subordinado para trabalhar nos problemas que possa estar a ter ao tentar utilizar o que aprendeu na formação e para discutir formas de aplicação das novas competências e estabelece objetivos realistas para o desempenho das suas funções baseado no que aprendeu na formação.

Bates et al (2000) defende que há uma correlação entre a oposição dos supervisores e a pouquíssima probabilidade da transferência de novas aprendizagens para o dia a dia, na organização. Constata-se neste estudo que a maioria dos empregadores das PME considera que as ações frequentadas pelos colaboradores têm um impacto positivo no seu desempenho. A maioria comunica aos subordinados se estão a fazer um bom trabalho quando utilizam os conhecimentos aprendidos na formação e, não só não se opõe a que o seu subordinado utilize as técnicas aprendidas na formação, como irá apreciar esse procedimento.

Wexley e Latham (1991) defendem que a probabilidade de transferência da formação para o local de trabalho aumenta tanto quanta a perceção dos colaboradores em relação aos resultados positivos ou negativos que poderão obter, facto que vai ao encontro dos resultados obtidos no questionário dos colaboradores.

Holton (2006) refere que o design da transferência da formação e a validade de conteúdo são outros dois fatores preponderantes. Comprova-se esta teoria com os resultados obtidos por parte dos empregados.

Indo ao encontro do Modelo de Kirkpatrick anteriormente apresentado e dos questionários aplicados, verificou-se que, num primeiro nível (*Reaction*) os empregados conseguiram avaliar a forma como foram experienciadas as últimas formações feitas, manifestando diferentes tipos de reações: de utilidade, instrumentais, afetivas e de satisfação.

Num segundo nível (*Learning*) foi possível aferir que a aprendizagem e o nível de conhecimento antes e após a formação dos formandos (entenda-se empregados) melhorou consideravelmente. A maioria dos empregados considera que as suas competências pessoais melhoraram depois de participar em formações e afirmou saber resolver certos problemas de trabalho graças aos conhecimentos e técnicas que aprendeu na formação.

Num terceiro nível (Behaviour) foi possível aferir as mudanças comportamentais e avaliar as mais valias advindas da formação quando diretamente usadas no contexto real de trabalho. Também foi possível aferir se houve melhorias no desempenho dos colaboradores. Verificou-se a este nível que, a maioria considera ter a capacidade de colocar em prática as competências/técnicas aprendidas na formação e que se sente mais competente e profissional a realizar certas tarefas depois de participar na formação. Também diz saber trabalhar de forma mais eficiente usando o conhecimento aprendido na formação e refere que o seu desempenho no trabalho melhorou depois de aplicar os conhecimentos/técnicas aprendidas na formação. Uma grande parte consegue enumerar todas as coisas importantes que aprendeu na formação e considera que a produtividade do seu departamento melhorou devido aos conhecimentos que adquiriu na formação (e que utiliza de forma direta ou indireta). Grande parte dos trabalhadores considera também que a formação profissional tem contribuído direta ou indiretamente para melhorar a reputação da organização e considera que o que aprendeu na formação melhorou o seu desempenho profissional e, consequentemente, o seu desempenho organizacional.

De acordo com Muchinsky (2005), "a transferência das aprendizagens pode ser compreendida como a extensão em que os indivíduos efetivamente aplicam, ou seja, as atitudes e aptidões, os conhecimentos desenvolvidos no contexto da ação de formação, quando regressam ao seu posto de trabalho", podendo ocorrer de três maneiras:

positiva, negativa ou neutra. Comprova-se nas PME em estudo que a transferência das aprendizagens ocorre de forma positiva já que melhorou o desempenho profissional.

Num quarto e último nível (*Results*), segundo o Modelo de Kirkpatrick que tem a ver com a melhoria da produtividade esperada pela organização, avaliando se o processo formativo contribuiu ou não para tal (Phillips, 2016) verifica-se que a maioria dos empregadores das PME estudadas considera que o seu subordinado alterou a forma de trabalhar desde que voltou da formação e alterou também a forma de gerir o seu trabalho. A maioria dos empregadores também considera que os seus subordinados utilizam técnicas de trabalho diferentes após a formação, concordando que as ações frequentadas os tornaram mais eficientes e os ajudaram a fazer o seu trabalho.

Como resposta ao principal objetivo do presente estudo constata-se que grande parte dos empregadores e dos empregados considera que a formação profissional é uma mais-valia para a organização e para os colaboradores. Os colaboradores conseguem enumerar todas as coisas importantes que aprenderam na formação, consideram que a produtividade do seu departamento melhorou devido aos conhecimentos que adquiriram na formação, utilizam de forma direta ou indireta o que aprenderam na formação em contexto real de trabalho, consideram que a formação feita tem contribuído direta ou indiretamente para a melhoria da reputação da organização.

Os resultados obtidos através da aplicação e análise dos questionários demonstraram inequivocamente que as perceções de empregados e empregadores da PME da Região de Portalegre em relação ao impacto da formação profissional é idêntica. Os empregados e os empregadores dão uma enorme importância à realização de formação profissional, sobretudo para um incremento do desenvolvimento individual.

Foi também confirmado, a partir do estudo da correlação, utilizando o coeficiente de Pearson, que existiam relação entre as variáveis em estudo. O estudo dos preditores da perceção da eficácia da formação profissional para empregados e empregadores através do estudo da regressão linear múltipla, utilizando o método stepwiser, permitiu identificar o maior preditor para cada um dos casos.

No caso dos empregadores o maior preditor é a dimensão Sanção dos Superiores que mais contribui para a eficácia da formação, e no caso dos empregados a dimensão Desempenho Individual.

Os resultados alcançados deixam o caminho aberto para novos estudos que venham a aferir se, ao longo do tempo, a transferência das novas competências para o local de trabalho perdura ou não. Poder-se-ia também proceder ao estudo dos comportamentos antes e depois da formação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abdul Aziz, S. F. (2015). Developing general training effectiveness scale for the Malaysian workplace learning. *Mediterranean Journal of Social Sciences, 6*(4), 47-56. https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n4s1p47.

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. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505.

Alliger, G. M., Tannenbaum, S. I., Bennett, W., Traver, H., & Shotland, A. (1997). A Meta-Analysis Of The Relations Among Training Criteria. Personnel Psychology, 50(2), 341–358. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00911.x.

Almeida, A., & Alves, N. (2011). A Formação Profissional nas Empresas Portuguesas: Entre a Tradição e os Desafios da Competitividade. II Simposium Nacional sobre Formação e Desenvolvimento Organizacional (pp. 121-136). Lisboa: ISCTE.

Almeida, L.S., e Freire, T. (2003). Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação (3ª edição revista e ampliada). Braga. Psiquilíbrios.

American Psychological Association (2020). *APA style blog*. https://apastyle.apa.org/blog.

Andrade, M. (1997). *Introdução à metodologia do trabalho científico: Elaboração de* trabalhos de graduação (2ª ed.) Atlas.

Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. Personnel Psychology, 41(1), 63–105. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x.

Bates, R., Holton, E. F., Seyler, D. L., & Carvalho, M. A. (2000). The role of interpersonal factors in the application of computer-based training in an industrial setting. Human Resource Development International, 3(1), 19-42. https://doi.org/10.1080/136788600361920.

Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: an integrative literature review. Human Resource Development Review, 6 (3), pp. 263-296.

Caetano, A. [coord.] (2007). Avaliação da formação: Estudos em organizações portuguesas. Lisboa: Livros Horizonte.

Caetano & J. Vala (Orgs.), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (pp. 121-149). RH Editora.

Campenhoudt, L. V., & Quivy, R. (2008). Manual de Investigação em Ciências Sociais(2ª ed.). Lisboa: Gradiva Publicações.

Carbery, R., & Garavan, T. N. (2005). Organisational restructuring and downsizing: issues related to learning, training and employability of survivors. *Journal of European Industrial Training*, *29*(6), 488–508. https://doi.org/10.1108/03090590510610272.

Cardim, José Casqueiro (1995). "Formação Profissional: O Conceito", Revista Formar, nº16.

Cardim, J. (1999), *O Sistema de Formação Profissional em Portugal*.

Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. Journal of Applied Psychology, 85(5), 678–707. https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.678.

Cheng, E. W. L., & Ho, D. C. K. (2001). A review of transfer of training studies in the past decade. Personnel Review, 30(1), pp. 102-118.

Ford, J. K., Quiñones, M. A., Sego, D. J., & Sorra, J. S. (2006). Factors affecting the opportunity to perform trained tasks on the job. Personnel Psychology, 45(3), 511–527. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1992.tb00858.x.

Formação contínua obrigatória: conheça a legislação (e-konomista.pt).

https://www.e-konomista.pt/formacao-continua-obrigatoria/#SnippetTab

Fortin, M. (2003). O Processo de Investigação. Portugal: Lusociência.

GEP (2020). Inquérito ao impacte das ações de formação profissional nas empresas 2020, http://www.gep.mtss.gov.pt/estatistica/formacao/impacte2020.pdf.

Governo de Portugal (2011). Memorando de entendimento, http://www.portugal.gov.pt/pt/GC19/Documentos/PCM/1R_MoU_20110901.

Pdf.

Groot, W., & De Brink, H. M. V. (2000). Education, training and employability. *Applied Economics, 32*(5), 573–581. https://doi.org/10.1080/000368400322471.

Guedelha, Luís Miguel Pinheiro (2020) Contributos da Formação para os níveis de motivação e satisfação: estudo de caso na empresa Novadelta.

Guedes, Francisco J. Nobre (1930) Notas sobre a instrução profissional, Lisboa Direcção Geral do Ensino Técnico.

Guerra, Maria Cristina Almeida Gama (2007) Flexibilidade Cognitiva e Inteligência Adaptativa – Estudos de Conceptualização e Operacionalização dos Constructos.

Holton, E. F. (1996). The flawed four-level evaluation model. Human Resource Development Quarterly, 7(1), 5–21. https://doi.org/10.1002/hrdq.3920070103.

Holton III, E. F., Bates, R. A., & Ruona, W. E. A. (2000). Development of a generalized learning transfer system inventory. Human Resource Development Quarterly, 11(4), 333–360.https://doi.org/10.1002/1532-1096(200024)11:4<333::AID-HRDQ2>3.0.CO;2-P.

IEFP (2023). Instituto de Emprego e Formação Profissional [Online] https://www.iefp.pt/formacao

Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, J. (2006). Evaluating training programs: The four levels. Berrett-Koehler Publishers.

Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2016). Kirkpatrick's four levels of training evaluation. Association for Talent Development.

Lagarto, José (2001b), "Formação a distância, multimédia e gestão", in Formar nº 39 Abril/Junho 2001, IEFP, Lisboa, p16-24.

Maguire Lewis, M. (2005). The drama of international business. Journal of European Industrial Training, 29(7), 593–598. https://doi.org/10.1108/03090590510621072.

Maroco. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS.* Lisboa: Edições Sílabo.

Marques, V. C. O. (2007). *A avaliação da formação através do estudo da transferência das aprendizagens: um caso na força aérea portuguesa* [Dissertação de mestrado]. Lisboa: ISCTE.

Mota, Carlos Jorge Candeias. (2021), Transferência das aprendizagens para o local de trabalho: o caso do município de Faro.

Moreira, C. (2007). *Teorias e Práticas de Investigação.* Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e políticas.

Muchinsky, P. M. (2005). Psychology applied to work. Wadsworth.

Noe, R. A., & Schmitt, N. (1986). The influence of trainee attitudes on training effectiveness: test of a model. Personnel Psychology, 39(3), 497–523. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1986.tb00950.x.

Nikandrou, I., Brinia, V., & Bereri, E. (2009). Trainee perceptions of training transfer: an empirical analysis. Journal of European Industrial Training, 33 (3), pp. 255-270.

Nunes, E. D. S. C. G. (2006). Avaliação do impacto da formação profissional em instituiçoes de saúde [Tese de Doutoramento]. Instituto Superior de Psicologia Aplicada.

Nunes, F., & Vala, J. (2000). Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos. In A.

Pardal, L., & Correia, E. (1995). *Métodos e Técnicas de Investigação Social.* Porto: Areal Editores.

Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2016). Handbook of training evaluation and measurement methods. Routledge.

Porter, M. (2002). Portuguese Competitiveness, http://www.isc.hbs.edu/CAON%20Portugal%2004-10-02%20CK2.pdf.

Salas, E. e Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: A decade of progress. Annual Review of Psychology, 52, 471–499.

Só 16% das empresas garantem formação. É o valor mais baixo desde 2010 (dn.pt).

https://www.dn.pt/edicao-do-dia/25-fev-2020/

Tannenbaum, S. I., & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. Annual Review of Psychology, 43(1), 399–441. https://doi.org/10.1146/annurev.ps.43.020192.002151.

Taylor, P. J., Lamers, A., Vincent, M. P., & O'Driscoll, M. P. (1998). The validity of immediate and delayed self-reports in training evaluation: An exploratory field study. Applied Psychology, 47(4), 459–479. https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1998.tb00038.x.

Velada, A. R. R. (2008). Avaliação da eficácia da formação profissional: fatores que afetam a transferência da formação para o local de trabalho [Tese de Doutoramento]. ISCTE, Lisboa.

Wexley, K. N., & Latham, G. P. (1991). Developing and training human resources in organizations (No. C10 25). Harper Collins Publishers.

Xiao, J. (1996). The relationship between organizational factors and the transfer of training in the electronics industry in Shenzhen, China. Human Resource Development Quarterly, 7(1), 55–73. https://doi.org/10.1002/hrdq.3920070107.

ANEXOS

ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO EMPREGADORES

Caracterização – Empregadores/Chefias

1. Género

Feminino

Masculino

Não binário

2. Idade

18-30 anos

31-40 anos

41-50 anos

51-60 anos

+ 60 anos

3. Habilitações Académicas

4º ano de escolaridade

6º ano de escolaridade

9º ano de escolaridade

12º ano de escolaridade

Bacharelato

Licenciatura

Pós-graduação

Mestrado

Doutoramento

4. **Antiguidade na Empresa**

< 1 ano

1 a 2 anos

3 a 4 anos

5 a 6 anos

7 a 8 anos

9 a 10 anos

> 10 anos

5. **Tempo de Serviço na Função Atual**

< 1 ano

1 a 2 anos

3 a 4 anos

5 a 6 anos

7 a 8 anos

9 a 10 anos

> 10 anos

6. **Área de atividade profissional da empresa**

Comércio a retalho de materiais de construção

Comércio a retalho de bicicletas e motociclos, suas peças e acessórios

Comércio automóvel

Comércio e construção

Serralharia Civil

7. **Relativamente à formação que os seus subordinados frequentam, responda às seguintes questões.**

A resposta a cada uma das questões é feita através de uma escala de intervalos que tem a seguinte configuração: 1 (discordo completamente), 2 (concordo pouco), 3 (nem concordo, nem discordo), 4 (concordo muito), 5 (concordo completamente).	Discordo completamente	Concordo pouco	Nem concordo nem discordo	Concordo muito	Concordo completamente
1.Reúno-me regularmente com o meu subordinado para trabalharmos nos problemas que possa estar a ter ao tentar utilizar o que aprendeu na formação.	1	2	3	4	5
2.O meu subordinado reúne-se comigo para discutirmos formas de aplicar no trabalho o que aprendeu na formação.	1	2	3	4	5
3.O meu subordinado demonstra interesse sobre o que aprendeu na formação.	1	2	3	4	5
4.Estabeleço objetivos que encorajam o meu subordinado a utilizar o que aprendeu na formação profissional.	1	2	3	4	5
5.Comunico ao meu subordinado se está a fazer um bom trabalho quando utiliza os conhecimentos aprendidos na formação.	1	2	3	4	5
6.Ajudo o meu subordinado a esclarecer objetivos realistas para o desempenho das suas funções baseado no que aprendeu na formação.	1	2	3	4	5
7. Irei contrariar o meu subordinado se aplicar no trabalho o que aprendeu na formação.	1	2	3	4	5
8.Opor-me-ei a que o meu subordinado utilize as novas técnicas que aprendeu.	1	2	3	4	5
9.Penso que o meu subordinado será menos eficiente se utilizar as novas técnicas que aprendeu.	1	2	3	4	5
10.Oponho-me a que o meu subordinado utilize as técnicas aprendidas na formação.	1	2	3	4	5
11.Não irei apreciar o facto do meu subordinado fazer as coisas da maneira como aprendeu na formação.	1	2	3	4	5
12.Não considero que a formação que o meu subordinado frequentou irá ajudar a fazer o seu trabalho.	1	2	3	4	5
13.Utilizaria técnicas diferentes daquelas que o meu subordinado aprendeu na formação.	1	2	3	4	5
14.Penso que o meu subordinado está a ser ineficaz quando utiliza as técnicas aprendidas.	1	2	3	4	5
15.Sou crítico relativamente à formação que o meu subordinado frequentou.	1	2	3	4	5
16.O meu subordinado utiliza técnicas de trabalho diferentes desde que voltou da formação.	1	2	3	4	5
17.O meu subordinado alterou a forma de trabalhar desde que voltou da formação.	1	2	3	4	5
18.O meu subordinado alterou a forma de gerir o seu trabalho desde que voltou da formação.	1	2	3	4	5
19.Considero que as ações frequentadas pelos colaboradores têm um impacto positivo no seu desempenho.	1	2	3	4	5
20.Considero que a formação profissional é uma mais valia para a organização e para os colaboradores.	1	2	3	4	5

Fonte: adaptado de Marques, 2007

ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO EMPREGADOS

Caracterização – Empregados/Colaboradores

1. Género

Feminino

Masculino

Não binário

2. Idade

18-30 anos

31-40 anos

41-50 anos

51-60 anos

+ 60 anos

3. Habilitações Académicas

4º ano de escolaridade

6º ano de escolaridade

9º ano de escolaridade

12º ano de escolaridade

Bacharelato

Licenciatura

Pós-graduação

Mestrado

Doutoramento

4. **Antiguidade na Empresa**

< 1 ano

1 a 2 anos

3 a 4 anos

5 a 6 anos

7 a 8 anos

9 a 10 anos

> 10 anos

5. **Tempo de Serviço na Função Atual**

< 1 ano

1 a 2 anos

3 a 4 anos

5 a 6 anos

7 a 8 anos

9 a 10 anos

> 10 anos

6. **Área de atividade profissional da empresa**

Comércio a retalho de materiais de construção

Comércio a retalho de bicicletas e motociclos, suas peças e acessórios

Comércio automóvel

Comércio e construção

Serralharia Civil

7. Pense nas últimas ações de formação que realizou e responda às seguintes questões.

A resposta a cada uma das questões é feita através de uma escala de intervalos que tem a seguinte configuração: 1 (discordo completamente), 2 (concordo pouco), 3 (nem concordo, nem discordo), 4 (concordo muito), 5 (concordo completamente).	Discordo completamente	Concordo pouco	Nem concordo nem discordo	Concordo muito	Concordo completamente
1.Posso enumerar todas as coisas importantes que aprendi na formação.	1	2	3	4	5
2.Sei como resolver certos problemas de trabalho usando as técnicas e conhecimentos que aprendi na formação.	1	2	3	4	5
3.Sei como trabalhar de forma mais eficiente usando o conhecimento aprendido na formação.	1	2	3	4	5
4.Tenho capacidade de colocar em práticas as competências/técnicas que aprendi na formação.	1	2	3	4	5
5.As minhas competências pessoais melhoraram depois de participar na formação.	1	2	3	4	5
6.Sinto-me mais competente e profissional a realizar certas tarefas depois de participar na formação.	1	2	3	4	5
7.O meu desempenho no trabalho melhorou depois de aplicar os conhecimentos/técnicas aprendidas na formação.	1	2	3	4	5
8.A produtividade do meu departamento melhorou devido aos conhecimentos que adquiri na formação e que utilizo de forma direta ou indireta.	1	2	3	4	5
9. O que aprendi na formação melhorou o meu desempenho profissional e consequentemente o meu desempenho organizacional.	1	2	3	4	5
10.Tenho contribuído, direta ou indiretamente, para melhorar a reputação da organização devido aos resultados da formação.	1	2	3	4	5

Fonte: adaptado de Aziz (2015)