

A Eficácia da Formação na Motivação dos Colaboradores e no Sucesso das Organizações: Estudo de Caso na Empresa Delta Serviços



Ana Paula Martins Galvão



TRABALHO DE FINAL DE CURSO

Curso: **Mestrado em Gestão de PME**

Docente/Orientador: Professora Dra. Maria Cristina Gama Guerra

Ano Letivo: 2022 | 2023

setembro | 2023

*“O conhecimento é a chave para desbloquear as
portas da liberdade e da realização pessoal.”*

Malcolm X, *The Autobiography of Malcolm X*.

Agradecimentos

Gostaria de começar por expressar a minha gratidão a todas as pessoas que tornaram possível a conclusão deste trabalho de pesquisa.

Em primeiro lugar quero agradecer à minha orientadora, professora Dra. Cristina Guerra, pela orientação e apoio incansáveis ao longo deste processo. As suas orientações sábias e feedback construtivo, foram fundamentais para o sucesso deste projeto. Quero alargar os meus agradecimentos a todos os docentes que me transmitiram os conhecimentos necessários, que partilharam ideias e métodos de trabalho, e me proporcionaram momentos desafiadores, ao longo de todo o percurso académico, tornando esta experiência ainda mais enriquecedora, e tornando possível a realização do meu mestrado.

Não posso deixar de agradecer ao Dr. Rui Pereira, o meu responsável, por todo o apoio prestado, a motivação constante, e por sempre se ter disponibilizado para prestar ajuda quando necessário. Aos colaboradores da Direção de Recursos Humanos e do Centro Internacional de Pós-graduação Comendador Rui Nabeiro, por terem autorizado e fornecido a informação necessária para a realização deste trabalho. E também a todos os colaboradores que se mostraram disponíveis para contribuir com o preenchimento do inquérito por questionário.

Ao saudoso fundador da Delta Cafés, Comendador Rui Nabeiro, que, embora não esteja já entre nós, estou certa de que teria continuado a oferecer o seu inabalável apoio e incentivo, e a toda a administração do Grupo, por me terem acolhido ao longo destes anos e me terem apoiado em todos os projetos a que me propus.

Agradeço à minha família pelo apoio incondicional no decorrer de todo este período, pelo encorajamento e pelo suporte emocional nos momentos de maior desalento, fazendo-me acreditar que era possível.

Por fim, quero dedicar este trabalho ao meu filho, Guilherme, pelo apoio e motivação desde o início do meu percurso académico que me deu as bases sólidas para seguir os meus sonhos e alcançar esta conquista.

Este trabalho não teria sido possível sem a contribuição de cada um e, por isso, sou eternamente grata.

Muito obrigada a todos.

Resumo

De acordo com Chiavenato (2014), capital humano é o conjunto de talentos, capacidades e competências inerentes a pessoas que atuam nas organizações com o intuito de responder aos desafios da empresa. Os colaboradores precisam de ser motivados e estimulados através de um “contexto organizacional que lhes dê estrutura, retaguarda e impulso”, pois por si só não atingem os objetivos pretendidos. Com a elaboração deste projeto pretendemos fazer um estudo sobre de que forma a formação e a qualificação dos colaboradores da Delta Serviços do Grupo Nabeiro tem sido eficaz, qual o impacto na sua motivação e área de atuação. Procurando assim saber, que efeitos essas formações estão a proporcionar no nível do desempenho não só do colaborador, como também consequentemente na performance da organização, pois para o Grupo Nabeiro (GN), uma das principais contribuições da formação é capacitar continuamente todos os seus colaboradores, tornando-os cidadãos criativos, com condições para enfrentar as mudanças de maneira original e inovadora. Assim, este projeto pretende, de uma maneira geral, responder a uma questão: “Qual o impacto da formação na motivação dos colaboradores da Delta Serviços, e qual o seu nível de eficácia?”

Como forma de dar cumprimento a este objetivo, foram desenvolvidos objetivos específicos e hipóteses de investigação.

Com base na revisão de literatura, foram estudados os conceitos que melhor se enquadravam no contexto, nomeadamente, formação, motivação, eficácia da formação e desenvolvimento de competências.

O estudo foi desenvolvido com uma amostra de 87 sujeitos. Os dados para efetuar este estudo foram recolhidos no CIPGCRN (Centro Internacional de Pós-graduação Comendador Rui Nabeiro), e no Departamento de Recursos Humanos, onde constam os registos das formações que os colaboradores frequentaram.

A recolha de dados foi feita através de questionário que media a autoperceção da eficácia da formação. O questionário encontra-se dividido em 11 dimensões, a saber: Implicação Afetiva, Motivação, Feedback de Desempenho, Suporte do Supervisor Hierárquico, Design de Transferência, Transferência da Formação, Autoeficácia de

Desempenho, Retenção da Formação, Importância da Formação na Cultura Organizacional, Importância da Formação no Desenvolvimento Pessoal e Importância da Formação para a equipa. Começámos por estudar o questionário no que concerne à sensibilidade, fidelidade e validade externa, utilizando os procedimentos estatísticos recomendados na literatura através do software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Os resultados obtidos permitiram-nos concluir que estamos perante um questionário robusto.

De seguida recorremos ao estudo da distribuição de frequência para perceber a importância atribuída pelos inquiridos às diferentes dimensões associadas à eficácia da formação e se a formação tinha impacto na motivação dos colaboradores. Concluímos que os indivíduos atribuem grande importância a todas as dimensões e que consideram que a formação contribui para aumentar os seus níveis de motivação. Procurámos, ainda, perceber se existia ou não relação entre as dimensões e a autopercepção da eficácia da formação. Para o efeito recorremos ao estudo das correlações utilizando o coeficiente de Pearson. Existe relação positiva e estatisticamente significativa entre dimensões, e entre estas e o total da prova. Este resultado permitiu-nos inferir que o aumento de uma variável poderá levar ao aumento da(s), outra(s) e aumento da percepção da eficácia da formação.

Finalmente, para entender qual, ou quais as variáveis que poderiam ser preditoras da eficácia da formação recorremos ao estudo da regressão linear múltipla, utilizando o procedimento stepwiser, a transferência, é a variável com maior poder preditivo tendo esta explicado 80,6% da eficácia percebida. Incorporar outras dimensões teve um efeito menos significativo, mas ainda relevante, na percepção da eficácia da formação.

Com base nas informações apresentadas, concluímos que alcançamos com êxito os objetivos gerais e específicos da pesquisa, além de responder positivamente às hipóteses de investigação.

Palavras-Chave: Gestão de Recursos Humanos, Motivação, Desenvolvimento de Competências, Formação e Eficácia da Formação.

Abstract

According to Chiavenato (2014), human capital is the set of talents, capabilities and skills inherent to people who work in organizations with the aim of responding to the company's challenges. Employees need to be motivated and stimulated through an “organizational context that gives them structure, support and momentum”, as they alone cannot achieve the desired objectives. With the development of this project we intend to carry out a study on how the training and qualification of Delta Serviços employees of the Nabeiro Group has been effective, what is the impact on their motivation and area of activity. Therefore, trying to find out what effects these trainings are having on the level of performance not only of the employee, but also consequently on the performance of the organization, as for the Nabeiro Group (GN), one of the main contributions of training is to continuously train all its employees, making them creative citizens, capable of facing changes in an original and innovative way. Therefore, this project aims, in general, to answer a question: “What is the impact of training on the motivation of Delta Serviços employees, and what is its level of effectiveness?”

As a way of achieving this objective, specific objectives and research hypotheses were developed.

Based on the literature review, the concepts that best fit the context were studied, namely, training, motivation, training effectiveness and skills development.

The study was developed with a sample of 87 subjects. The data to carry out this study were collected at CIPGCRN (Comendador Rui Nabeiro International Postgraduate Center), and at the Human Resources Department, which contains records of the training that employees attended.

Data collection was done through a questionnaire that measured self-perception of the effectiveness of the training. The questionnaire is divided into 11 dimensions, namely: Affective Implication, Motivation, Performance Feedback, Hierarchical Supervisor Support, Transfer Design, Training Transfer, Performance Self-Efficacy, Training Retention, Importance of Training in the Organizational Culture, Importance of Training in Personal Development and Importance of Training for the team. We started by studying the questionnaire in terms of sensitivity, reliability and external validity,

using the statistical procedures recommended in the literature through the SPSS software (Statistical Package for the Social Sciences). The results obtained allowed us to conclude that we have a robust questionnaire.

We then resorted to studying the frequency distribution to understand the importance attributed by respondents to the different dimensions associated with the effectiveness of training and whether training had an impact on employee motivation. We concluded that individuals attribute great importance to all dimensions and that they consider that training contributes to increasing their levels of motivation. We also sought to understand whether there was a relationship between the dimensions and self-perception of training effectiveness. To this end, we used the study of correlations using the Pearson coefficient. There is a positive and statistically significant relationship between dimensions, and between these and the total test. This result allowed us to infer that an increase in one variable could lead to an increase in the other(s) and an increase in the perception of training effectiveness.

Finally, to understand which or which variables could be predictors of the effectiveness of training, we resorted to the study of multiple linear regression, using the stepwise procedure, transfer is the variable with the greatest predictive power, having explained 80.6% of the effectiveness perceived. Incorporating other dimensions had a less significant, but still relevant, effect on the perception of training effectiveness.

Based on the information presented, we concluded that we successfully achieved the general and specific objectives of the research, in addition to responding positively to the research hypotheses.

Keywords: Human Resources Management, Motivation, Skills Development, Training and Training Effectiveness.

Lista de Abreviaturas, Siglas e Símbolos

CIPGCRN - Centro Internacional de Pós-graduação Comendador Rui Nabeiro

DS - Delta Serviços-Consultoria e Serviços Unipessoal, Lda.

GN - Grupo Nabeiro

RH - Recursos Humanos

ROI - Return on Investment

SPSS - Statistical Package for the Social Sciences

SST - Saúde e Segurança no Trabalho

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE GERAL.....	viii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
ÍNDICE DE TABELAS	xii
INTRODUÇÃO	1
Enquadramento e Justificação do Tema	2
Objetivo Geral e Objetivos Específicos	3
Formulação de Hipóteses da Investigação	4
Metodologia e Meios Utilizados	5
Limitações da Pesquisa/Trabalho	7
Estrutura Geral do Trabalho	8
CAPÍTULO I – CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE ESTUDO	11
1.1. Delta Cafés	11
1.2. Delta Serviços.....	11
1.3. Unidade de Formação - Centro Internacional Pós-Graduação Comendador Rui Nabeiro	12
CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO/CONCETUAL	14
2.1. Gestão de Recursos Humanos	14
2.2. Motivação.....	16
2.2.1. Teorias da Motivação	19
2.2.1.1. Teorias de Processo.....	20
2.2.1.2. Teorias de Conteúdo	23
2.3. Desenvolvimento de Competências.....	27
2.4. Formação	30
2.4.1. Processo de Formação	34
2.4.2. Eficácia da Formação.....	36
CAPÍTULO III – FUNDAMENTAÇÃO METODOLÓGICA DA INVESTIGAÇÃO	41
3.1. Metodologia de Investigação	41
3.1.1. Estudo de Caso	42
3.1.2. Instrumento de Recolha de Dados.....	43
3.1.3. Tratamento e Análise de Dados	47
3.1.4. População e Amostra.....	48
CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	50
4.1. Introdução	50
4.2. Caracterização da Amostra.....	51

4.3. Estudo do Instrumento de Recolha de Dados.....	58
4.3.1. Estudo da Fidelidade	59
4.3.2. Estudo de Sensibilidade	61
4.3.3. Estudo da Validade Externa.....	62
4.4. Análise dos Dados	64
4.4.1. Dimensão Iniciativa da Formação.....	64
4.4.2. Dimensão Componente da Formação.....	65
4.4.3. Eficácia da Formação.....	67
4.4.3.1. Implicação Afetiva.....	67
4.4.3.2. Motivação.....	71
4.4.3.3. Feedback de Desempenho	74
4.4.3.4. Suporte do Supervisor Hierárquico.....	77
4.4.3.5. Design de Transferência	81
4.4.3.6. Transferência da Formação	84
4.4.3.7. Autoeficácia de Desempenho	88
4.4.3.8. Retenção da Formação	91
4.4.3.9. Importância da Formação na Cultura Organizacional	93
4.4.3.10. Importância da Formação no Desenvolvimento Pessoal	96
4.4.3.11. Importância da Formação para a equipa	99
4.5. Estudo das Variáveis	101
4.6. Estudo das Hipóteses de Investigação	103
4.7. Análise da Regressão	114
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	116
Introdução	116
Recapitulação dos Objetivos	118
Recapitulação das Hipóteses de Investigação.....	123
Recomendações para Pesquisas Futuras	126
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	128
ANEXOS.....	136
ANEXO 1 – Organograma Grupo Nabeiro	137
ANEXO 2 – Instrumento de Recolha de Dados.....	139
ANEXO 3 – Outputs do Instrumento de Recolha de Dados – Gráficos	148
ANEXO 4 – Designação das Variáveis	158

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 - Organograma Grupo Nabeiro	137
Anexo 2 - Instrumento de Recolha de Dados	139
Anexo 3 - Outputs do Instrumento de Recolha de Dados - Gráficos.....	148
Anexo 4 - Designação da Variáveis.....	158

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Organização CIPGCRN	13
Figura 2 - Ciclo de Formação	35
Figura 3 - Modelo de Avaliação de Kirkpatrick	37
Figura 4 - Principais Fatores e Dimensões Associadas à Eficácia da Formação	121
Figura 5 – Perceção da Transferência da Formação	122
Figura 6 - Organograma do Grupo Nabeiro	137
Figura 7 - Respostas Questionário.....	148

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Dados da Delta Serviços	12
Tabela 2 - Frequências Absolutas e Relativas do Género	51
Tabela 3 - Frequências Absolutas e Relativas da Idade	52
Tabela 4 - Frequências Absolutas e Relativas das Habilitações Académicas	52
Tabela 5 - Frequências Absolutas e Relativas Tipo de Contrato que Vincula com a empresa	53
Tabela 6 - Frequências Absolutas e Relativas da Antiguidade na Empresa.....	54
Tabela 7 - Frequências Absolutas e Relativas Função de Chefia	55
Tabela 8 - Frequências Absolutas e Relativas do Tempo de Serviço na Função Atual	55
Tabela 9 - Frequências Absolutas e Relativas do Departamento/Área onde atualmente está inserido	56
Tabela 10 - Frequências Absolutas e Relativas da Frequência de Participação em Ações de Formação.....	57
Tabela 11 - Alfa de Cronbach	59
Tabela 12 - Alfa de Cronbach das Dimensões.....	60
Tabela 13 - Análise de Sensibilidade das Variáveis	61
Tabela 14 - Correlação do Total com o Total de cada Dimensão.....	63
Tabela 15 - Iniciativa para Formação	65
Tabela 16 - Componente Predominante das Ações de Formação.....	66
Tabela 17 - Sinto-me “afetivamente vinculado” à minha empresa.....	68
Tabela 18 - A minha empresa tem um grande significado pessoal para mim	68
Tabela 19 - Tenho um grande sentimento de pertença à minha empresa.....	69
Tabela 20 - Sinto os problemas da minha empresa como se fossem meus	69
Tabela 21 - Tenciono permanecer nesta empresa nos próximos anos.....	70
Tabela 22 - Recomendo esta empresa a amigos e familiares.....	71
Tabela 23 - De modo global, sinto-me motivado com o meu trabalho	72
Tabela 24 - A formação que a empresa proporciona, contribui para me sentir mais motivado em relação ao meu trabalho	72
Tabela 25 - Acredito que a formação me proporciona oportunidades de crescimento e desenvolvimento.....	73
Tabela 26 - Sinto-me entusiasmado e motivado para participar ativamente em formações..	73
Tabela 27 - Após as ações de formação, interajo com colegas e superiores para encontrar soluções que possam aumentar o meu desempenho.....	75

Tabela 28 - Depois de participar na formação, recebo feedback de outros colegas e chefes acerca de como tenho aplicado aquilo que aprendi	76
Tabela 29 - Recebo opiniões de colegas e superiores que me auxiliam a aprimorar o meu desempenho após a formação	76
Tabela 30 - O meu supervisor procura discutir comigo algumas formas aplicar no trabalho os conhecimentos adquiridos na formação	78
Tabela 31 - Caso surjam problemas ao utilizar as aprendizagens adquiridas na formação, o meu supervisor disponibiliza-se a ajudar na sua resolução	78
Tabela 32 - O meu supervisor mostra interesse relativamente aos conteúdos que adquiro nas ações de formação	79
Tabela 33 - Recebo feedback positivo do meu supervisor, se estiver a utilizar corretamente as competências adquiridas na formação	79
Tabela 34 - O meu supervisor ajuda-me a estabelecer objetivos realistas para o meu desempenho no trabalho, com base nos conteúdos adquiridos na formação	80
Tabela 35 - Os formadores que asseguram as ações de formação, recorrem a exemplos práticos que me mostram como utilizar a minha aprendizagem no trabalho	81
Tabela 36 - O modo como os formadores responsáveis pelas ações de formação utilizam os materiais, faz-me sentir mais confiante de que consigo aplicá-los no trabalho	82
Tabela 37 - Consigo saber como aplicar nas minhas tarefas aquilo que aprendo, através atividades e exercícios expostos pelos formadores encarregados das atividades formação....	82
Tabela 38 - Vejo que as pessoas responsáveis pela formação sabem como irei utilizar o que aprendo	83
Tabela 39 - Os responsáveis pela formação têm conhecimento sobre como irei utilizar o conhecimento adquirido.....	84
Tabela 40 - Tenho aplicado as aprendizagens das ações de formação para melhorar as minhas aptidões e competências no trabalho	85
Tabela 41 - Através da formação disponibilizada pela empresa consigo ser mais produtivo no trabalho	86
Tabela 42 - Os conteúdos das ações de formação, têm contribuído para a minha eficiência no trabalho.....	86
Tabela 43 - Tenho aplicado no meu trabalho diário a maior parte do que aprendo nas formações.....	87
Tabela 44 - A formação fornecida pela organização é relevante e aplicável às minhas funções no trabalho	87

Tabela 45 - Estou certo da minha capacidade de utilizar no trabalho o que aprendo nas ações de formação.....	88
Tabela 46 - Sinto que a formação me preparou de forma adequada para aplicar no trabalho o que foi aprendido.....	89
Tabela 47 - No ambiente de trabalho sinto-me confiante em utilizar os conhecimentos obtidos na formação, mesmo em situações difíceis	89
Tabela 48 - Não duvido que irei ultrapassar obstáculos no meu trabalho que possam dificultar a utilização de novas técnicas e conhecimentos	90
Tabela 49 - Consigo reter facilmente os conteúdos que aprendi nas ações formação	91
Tabela 50 - Recordo-me dos principais conteúdos que aprendo nas ações formação	92
Tabela 51 - Revejo o que aprendo nas ações de formação, quando necessário	92
Tabela 52 - A formação proporcionada pela empresa é prioridade para a sua liderança.....	94
Tabela 53 - Acredito que a formação fornecida pela empresa é uma parte importante da cultura organizacional	94
Tabela 54 - O desempenho geral da empresa é influenciado positivamente pela formação...	95
Tabela 55 - A formação fornecida pela empresa contribui para o meu desenvolvimento	96
Tabela 56 - A formação que a empresa proporciona ajuda-me a alcançar os meus objetivos pessoais.....	97
Tabela 57 - A formação auxilia-me no alcance dos meus objetivos profissionais	97
Tabela 58 - A formação fornecida pela empresa é adequada às minhas necessidades	98
Tabela 59 - A formação fornecida pela empresa contribui para a melhoria do desempenho da equipa em geral	99
Tabela 60 - A formação fornecida pela empresa ajuda a melhorar a comunicação e colaboração entre os membros da equipa.....	100
Tabela 61 - A formação disponibilizada pela empresa é valorizada pelas equipas, melhorando a sua performance	100
Tabela 62 - Variável Dependente e Variáveis Independentes	102
Tabela 63 - Correlação do Total com Fatores Sociodemográficos e Organizacionais	104
Tabela 64 - Média do Total com a Variável Idade.....	105
Tabela 65 - Correlação do Total com as Variáveis da Formação	107
Tabela 66 - Correlação do Total com a Dimensão da Implicação Afetiva	107
Tabela 67 - Correlação do Total com a Motivação.....	108
Tabela 68 - Correlação do Total com Total do Design de Transferência	109
Tabela 69 - Correlação do Total com Total da Transferência da Formação	110
Tabela 70 - Correlação do Total com o Total da Autoeficácia de Desempenho	110

Tabela 71 - Correlação do Total com o Total da Retenção da Formação	111
Tabela 72 - Correlação do Total com o Total do Feedback de Desempenho.....	111
Tabela 73 - Correlação do Total com o Total do Suporte do Supervisor Hierárquico.....	112
Tabela 74 - Correlação do Total com o Total da Importância da Formação.....	112
Tabela 75 - Correlação do Total com o Total da Importância da Formação no Desenvolvimento Pessoal.....	113
Tabela 76 - Correlação do Total com o Total Importância Formação para a Equipa.....	113
Tabela 77 - Análise da Regressão	114
Tabela 78 - Validação Objetivos Específicos	118
Tabela 79 - Hipóteses de Investigação	123

INTRODUÇÃO

As empresas deparam-se com infinitas mudanças no seu meio envolvente, o que torna o mercado de trabalho cada vez mais desafiante e competitivo. Tal deve-se à veloz evolução dos fatores económicos e tecnológicos a que estamos sujeitos. Estes factos reclamam assim, transformações nas organizações, como é o caso das formas de gestão de desenvolvimento de competências dos seus recursos humanos (RH), nomeadamente a formação.

A formação dos colaboradores nas organizações entende-se como um dos principais contributos para o progresso e evolução dos mesmos, esta é considerada um fator crucial para o sucesso da organização (Pfeffer, 1994).

Através da formação, é atingido um duplo objetivo, a evolução pessoal e profissional do indivíduo, e consequentemente a melhoria do desempenho organizacional. Neste âmbito, e tendo em conta que o nível de competências e conhecimentos é uma forma das organizações apresentarem alguma diferenciação, estas cada vez mais se empenham em proporcionar formações aos seus colaboradores.

No entanto, segundo Caetano (2007), é importante não só ter essa consciência, como também ser capaz de medir e avaliar se a formação foi eficaz. Pode-se assim afirmar que a mudança organizacional, agrega três fases: a fase de diagnóstico da situação da organização, a fase de ação ou intervenção, na qual se pretende agir no sentido de superar as situações menos favoráveis observadas, e uma terceira fase em que se realiza a medição dos efeitos das ações efetuadas.

De acordo com Neves (2002), para os gestores de RH, a motivação no trabalho tem sido considerada um aspeto fundamental na performance das organizações, estando diretamente associada com a sua eficácia.

Os recursos humanos são considerados o ativo mais importante de qualquer organização, porém a eficiência e o rendimento dos colaboradores é, na generalidade, influenciado pela motivação e satisfação no trabalho o que depende de uma gestão eficaz dos recursos (Babu, 2013).

De acordo com Neves (2002), Babu (2013) e Caetano (2007), no que diz respeito à formação e motivação, não é suficiente formar. É necessário que seja também realizado um conjunto de ações que permitam entender se determinada formação contribuiu para o aumento da motivação adicionando algum benefício à organização. Pois se conseguirmos medir esses benefícios, iremos obter uma perceção da sua eficácia.

Enquadramento e Justificação do Tema

Atualmente as organizações são caracterizadas por ambientes altamente imprevisíveis e instáveis, de modo a obterem uma vantagem competitiva em relação à concorrência, são necessárias rápidas respostas e novas soluções. Para tal é fundamental envolver equipas capazes de se comprometer a criar fatores de diferenciação que resultem numa boa performance da organização (McChesney, Covey, & Huling, 2012).

Consideramos que a formação, enquanto fator que potencia a motivação e o desenvolvimento de competências, pode ser um dos fatores diferenciadores.

Deste modo, surge o tema do presente estudo “A Eficácia da Formação na Motivação dos Colaboradores e no Sucesso das Organizações: Estudo de Caso na Empresa Delta Serviços” que tem como objetivo perceber de que forma as formações que os colaboradores adquirem influencia a sua motivação, e consequentemente o sucesso da organização, sendo para tal relevante realizar a mensuração da eficácia das mesmas.

Este trabalho pode ser replicável a outras organizações com as devidas adaptações. Pretendemos com a elaboração deste trabalho, saber se os colaboradores sentem que quando obtêm mais competências se diferenciam dos seus pares acrescentando valor ao desempenho das suas funções. Bem como se sentem que a formação os torna capazes de trabalhar de forma mais autónoma e diversa, podendo obter uma promoção profissional e salarial. Consideramos, ainda, importante saber se os colaboradores sentem que a formação pode influenciar de forma positiva a motivação habilitando-os para um contexto em que cada vez mais a necessidade de inovação e a criatividade são uma constante.

Com este estudo, procuramos contribuir para o conhecimento das motivações dos colaboradores em relação à aquisição de competências, bem como para a avaliação da eficácia da formação.

Consideramos que a formação desempenha um papel fundamental na garantia de um ambiente de trabalho equilibrado e no compromisso dos trabalhadores em busca da excelência. Deste modo, o nosso objetivo é verificar se os indivíduos motivados no seu trabalho tendem a gerar resultados superiores, apresentando alto desempenho e qualidade, o que, por sua vez, resulta numa maior produtividade para a organização.

Consideramos assim, que este estudo poderá contribuir para que a organização continue a proporcionar formações aos seus colaboradores, no sentido de garantir um ambiente de trabalho de qualidade plena, através do comprometimento dos indivíduos, resultando numa maior produtividade e trabalho de excelência.

Objetivo Geral e Objetivos Específicos

O objetivo geral ou a ideia central deste projeto é perceber o nível de eficácia da formação, e qual o impacto desta na motivação e área de atuação, dos colaboradores da Delta Serviços.

Para ir ao encontro do objetivo geral, foram delineados os objetivos específicos de forma a delimitar o tema. Os objetivos específicos permitir-nos-ão expor detalhadamente os procedimentos necessários para a realização do trabalho, e identificar quais os resultados desejados:

- O₁** - Realizar uma revisão da literatura sobre os conceitos de Gestão de Recursos Humanos, Motivação, Desenvolvimento de Competências, Formação e Eficácia da Formação, a fim de fundamentar teoricamente a pesquisa;
- O₂** - Validar os principais fatores e dimensões associadas à eficácia da formação;
- O₃** - Perceber o nível de importância da formação atribuído pelos funcionários da Delta Serviços;

- O4** - Identificar os fatores que mais influenciam positivamente o sucesso da formação;
- O5** - Perceber se ocorre transferência daquilo que foi aprendido na formação para o contexto real de trabalho;
- O6** - Avaliar se a formação recebida tem um impacto significativo na motivação dos colaboradores;

Ao alcançar estes objetivos específicos, espera-se obter contributos relevantes sobre a relação entre formação e motivação dos colaboradores, da mesma forma, pretende-se contribuir com informação útil para o processo formativo da DS, promovendo um ambiente de trabalho motivador e produtivo.

Formulação de Hipóteses da Investigação

Como forma de dar cumprimento aos nossos objetivos de investigação foram desenvolvidas as seguintes hipóteses:

- H1** - Os dados sociodemográficos contribuem para a eficácia da formação.
- H2** - A frequência de ações de formação contribui para a eficácia da formação.
- H3** - A proveniência da formação influencia a eficácia da mesma.
- H4** - O tipo/componente da formação influencia a eficácia da mesma
- H5** - A implicação afetiva, relativamente à empresa, influencia a eficácia da formação.
- H6** - A motivação no geral, influencia a eficácia da formação.
- H7** - O design de transferência da formação, afeta a eficácia da mesma.
- H8** - A transferência da formação, tem impacto na eficácia da mesma.
- H9** - A autoeficácia de desempenho, influencia a eficácia da formação.
- H10** - A retenção da formação, afeta a eficácia da mesma.
- H11** - O feedback de desempenho, influencia a eficácia da formação.
- H12** - O suporte do supervisor hierárquico, tem impacto na eficácia da formação.

H₁₃ - A importância da formação na cultura organizacional, influencia a eficácia da mesma.

H₁₄ - A importância da formação no desenvolvimento pessoal, influencia a eficácia da mesma.

H₁₅ - A importância da formação para a equipa, influencia a eficácia da mesma.

Metodologia e Meios Utilizados

A metodologia vai de encontro à obtenção dos objetivos definidos para este projeto de investigação.

Assim, para alcançar o proposto foi efetuada uma pesquisa exploratória e recolha de informação no Departamento de Recursos Humanos da empresa, e no Centro Internacional de Pós-graduação Comendador Rui Nabeiro (CIPGCRN), para explorar possibilidades e cenários ainda não compreendidos. Desta forma, foi delineado o desenho de pesquisa e encontradas as variáveis relevantes para a análise.

Numa etapa seguinte, foi efetuado um trabalho de leitura com o propósito de explorar informações já recolhidas por outras investigações sobre o assunto em estudo. Sendo feito o enquadramento teórico/concetual com recurso a uma revisão bibliográfica dos conceitos segundo vários autores, de forma a enquadrar o objeto de estudo. E foi efetuada a análise do conteúdo cedido pelo Departamento de Recursos Humanos e pelo CIPGCRN, no âmbito dos colaboradores que obtiveram formação proporcionada pela empresa.

Após a definição do modelo de análise que se confronta com a informação observada, deu-se início à produção textual.

Foi elaborado um inquérito por questionário para aferir a opinião dos colaboradores do universo Delta Serviços, sobre a eficácia da formação e a qualificação dos mesmos, com o intuito de avaliar qual o impacto da formação e a sua eficácia, na motivação dos inquiridos.

O questionário foi aplicado às seguintes áreas de atuação:

- Auditoria Interna e Gestão De Risco
- Comercial Restauração e Revenda
- Comunicação Externa e Relações Institucionais
- Facilities e Património
- Financeira e Administrativa
- Industrial e Logística Primária
- Máquinas e Equipamentos
- Marketing Cafés
- Operações
- Pré-Contencioso
- Propósito e Sustentabilidade
- Recursos Humanos
- Serviços de Segurança
- Sistemas de Informação
- Suporte à Administração
- Outros

Para se proceder à análise dos dados obtidos pelo inquérito por questionário, seguimos várias etapas, tais como:

- Preparação dos dados: conversão dos dados para um formato adequado, neste caso, ficheiro em Excel, e posteriormente, transferência dos dados para o software estatístico SPSS, onde foi feita a codificação da informação para posterior análise.
- Exploração dos dados: realização de uma análise exploratória dos dados para entender a distribuição das respostas e identificar possíveis padrões, cálculo de medidas descritivas, como média, desvio padrão e frequências, para resumir os dados.
- Definição das variáveis: identificação das variáveis relevantes para o estudo, como idade, tempo de serviço, nível de motivação, perceção sobre a formação, etc.

- **Análise descritiva:** análise das respostas às questões do inquérito de forma descritiva, com vista a identificar tendências, utilizando tabelas e medidas de resumo para apresentar os resultados de maneira clara e compreensível.
- **Análise de correlação:** realização de análises de correlação para identificar possíveis relações entre as variáveis, como a correlação entre a variável dependente e as variáveis independentes, assim como outras que se consideraram relevantes para o estudo.
- **Análise de regressão:** análise de regressão para verificar a existência de relações de causa e efeito entre as variáveis, nomeadamente a relação entre a variável dependente e as variáveis independentes.
- **Discussão dos resultados:** discussão dos resultados obtidos e das suas implicações para a eficácia da formação, comparação dos resultados com as teorias existentes e a literatura relevante para contextualizar os resultados.
- **Conclusões e recomendações:** realização de conclusões em relação aos objetivos da pesquisa, com base na análise dos dados, recomendações práticas com base nos resultados obtidos para melhorar a eficácia da formação e a motivação dos colaboradores na empresa Delta Serviços.

Limitações da Pesquisa/Trabalho

No decorrer da investigação foram encontrados diversos desafios que tiveram de ser atenuados e ultrapassados, não obstante, consideramos que nenhum processo de pesquisa é perfeito.

As principais restrições estão relacionadas à administração do tempo como trabalhador-estudante, o que impacta negativamente a flexibilidade de horários, especialmente para a execução das atividades participativas e de campo.

Esta situação acarreta adversidades significativas, uma vez que a necessidade de conciliar obrigações pessoais, profissionais e académicas resulta num cronograma reduzido, e limitações de disponibilidade. A gestão eficaz do tempo torna-se essencial

para encontrar momentos adequados para a realização do trabalho, que exige muitas horas de pesquisa e de produção de texto.

Deste modo, foi fundamental adotar estratégias eficientes de gestão do tempo e estabelecer prioridades claras, redirecionando o tempo e esforço para elaboração do trabalho, em detrimento de outras tarefas.

Sentimos que houve alguma limitação na obtenção de respostas ao inquérito, pois pretendíamos conseguir uma amostra mais alargada no universo da Delta Serviços.

Além das questões mencionadas anteriormente, encontrámos alguns desafios informáticos que impactaram a análise dos dados, especificamente relacionados ao uso do programa SPSS. Estes constrangimentos exigiram uma abordagem cuidadosa para garantir a precisão e confiabilidade dos resultados obtidos. Para superar essas dificuldades, procurámos soluções técnicas, atualizações do software e suporte especializado para otimizar a análise e assegurar a integridade dos dados recolhidos. Ainda que os desafios informáticos tenham sido complexos, essas adversidades proporcionaram uma oportunidade para aprender e fortalecer os nossos conhecimentos em análise de dados, enriquecendo assim o desenvolvimento da pesquisa como um todo.

Estrutura Geral do Trabalho

De acordo com as recomendações de Romacho, Coelho, Alves, & D'Ascensão (2021), relativamente à estrutura interna dos trabalhos académicos, o presente projeto de investigação é composto por três partes: a pré-textual, a textual e a pós-textual.

Na parte pré-textual são apresentados os agradecimentos a todos os que contribuíram com informação, auxílio ou participação no presente trabalho. Vem também o resumo, no qual é proporcionada uma síntese compreensiva de todo o projeto de investigação, e as palavras-chave que, complementam o título e permitem que este seja mais facilmente pesquisado nas bases de dados.

Relativamente à parte textual, esta é composta pela introdução, a caracterização do ambiente de estudo, o enquadramento teórico/concetual, a fundamentação metodológica e por último a apresentação e análise dos resultados obtidos.

Na introdução é apresentado de forma clara e concisa o tema de investigação, o contexto no qual o tema se insere, e o enquadramento concetual necessário para compreender sua importância. Nesta secção, foi fornecida uma visão abrangente do tema e exposição da problemática abordada ao longo do estudo.

Ainda na introdução, foram explanados os objetivos gerais e específicos do trabalho de pesquisa e do projeto como um todo, os quais representam as metas a serem alcançadas e direcionam as etapas subsequentes da pesquisa.

Na secção introdutória, foi também apresentada a metodologia adotada e os meios utilizados para recolher e analisar os dados, com a finalidade de proporcionar transparência e permitir aos leitores compreender a abordagem adotada no estudo.

Por último, foram reconhecidas as limitações da pesquisa, isto é, as restrições ou obstáculos que, de alguma forma, tiveram impacto nos resultados ou na abrangência do estudo.

No capítulo I, foi realizada a caracterização do ambiente de estudo, contemplando a descrição de todos os aspetos relevantes. Este processo abrangeu uma análise detalhada do ramo de atividade, dos serviços e das atividades agregadas, bem como da localização, entre outros elementos significativos.

O capítulo II abrange os conceitos que se consideram pertinentes para a elaboração do presente estudo. São apresentados e discutidos conceitos-chave, como recursos humanos, reconhecendo a sua importância como um elemento crucial nas organizações, a motivação e as suas principais teorias, de forma a compreender os fatores que promovem e influenciam o comportamento dos colaboradores, e o desenvolvimento de competências.

No mesmo capítulo, foi abordado o conceito de formação e a necessidade de verificar os resultados alcançados através da mesma. São apresentadas metodologias e abordagens para avaliar a eficácia da formação, proporcionando uma base concetual sólida para a análise dos resultados obtidos.

A fundamentação metodológica está estruturada num terceiro capítulo, no qual apresentamos os métodos e as técnicas presentes na investigação, durante a recolha e análise de dados. Explicamos os tipos de abordagem adotados, oferecendo uma visão ampla de cada etapa da investigação, e descrevemos as técnicas utilizadas na pesquisa para chegar ao resultado.

A apresentação e análise dos resultados da investigação são expostos no quarto capítulo do projeto. É aqui que acontece o cruzamento do enquadramento concetual com a metodologia aplicada, sendo assim feita a análise e interpretação da informação obtida através dos inquéritos realizados. Sustentam-se os dados recolhidos com base nos conceitos teóricos.

Na seguinte seção, apresentamos as considerações finais e breves recomendações para a elaboração de trabalhos futuros.

Vêm por último, as referências bibliográficas e os anexos, que estão integrados na parte pós-textual deste trabalho.

CAPÍTULO I – CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE ESTUDO

1.1. Delta Cafés

A Delta Cafés foi criada por Rui Nabeiro em 1961, em Campo Maior. Exemplo de êxito no país e no mundo, a marca foi-se posicionando e evoluindo no mercado de forma ativa. A empresa demonstra excelente capacidade de antecipar oportunidades e implementar mudanças.

A partir da segunda metade dos anos 70, a estrutura comercial da Delta Cafés consolidou-se de forma decisiva, o que originou, em 1984, a separação da atividade comercial, assegurada pela empresa Manuel Rui Azinhais Nabeiro, Lda., da atividade industrial desenvolvida pela Novadelta S.A. A emergência de novas tipologias de negócio, a necessidade de desenvolvimento de novos produtos e a exigência crescente da prestação de um serviço global, alargado a áreas complementares ao café, implicaram o redesenho do negócio que culminou, em 1998, na reengenharia do Grupo Nabeiro (GN)/Delta Cafés (DC). A necessidade de diversificação levou à constituição de, mais de 37 empresas nos mais variados sectores: Indústria; Serviços; Comércio; Agricultura; Imobiliário; Hotelaria e Distribuição, organizados por áreas estratégicas, como ilustra a Figura 6 do Anexo 1. As empresas do GN têm evoluído de uma forma contínua e sólida. Desde a sua fundação, a Delta assentou em valores sólidos e princípios que se refletiram na criação de uma Marca de Rosto Humano, assente de modo autêntico nas relações com todas as partes interessadas (Grupo Nabeiro, 2022).

1.2. Delta Serviços

A Delta Serviços, constituída em 2003, é uma empresa de prestação de serviços, consultoria e formação profissional. É uma das empresas do GN que se encontra sediada na Av. Calouste Gulbenkian, em Campo Maior, e conta com 460 colaboradores.

A **Tabela 1** apresenta, sucintamente, os principais dados da empresa:

Tabela 1 - Dados da Delta Serviços

Razão Social	Delta Serviços - Consultoria e Serviços Unipessoal, Lda.
Atividade	Outras Atividades de Consultoria, Científicas, Técnicas e Similares.
Localização	Av. Calouste Gulbenkian n.15 - Campo Maior
Data da Constituição	08/07/2003
Capital Social	2.250.000,00 €

Fonte: Elaboração Própria com dados cedidos pela Empresa.

Trata-se de uma sub-holding que presta serviços às restantes empresas do grupo, nas diversas áreas, nomeadamente: Auditoria Interna e Gestão De Risco, Comercial Restauração e Revenda, Comunicação Externa e Relações Institucionais, Facilities e Património, Financeira e Administrativa, Industrial e Logística Primária, Máquinas e Equipamentos, Marketing Cafés, Operações, Pré-Contencioso, Propósito e Sustentabilidade, Recursos Humanos, Serviços de Segurança, Sistemas de Informação e Suporte à Administração.

1.3. Unidade de Formação - Centro Internacional de Pós-Graduação Comendador Rui Nabeiro

No âmbito da Delta Serviços-Consultoria e Serviços Unipessoal, Lda., em 2005 é fundado o Centro Internacional de Pós-Graduação Comendador Rui Nabeiro (CIPGCRN), este surge com o propósito de proporcionar formação aos colaboradores do GN, e ainda dispõe de uma oferta formativa destinada a clientes e outros públicos.

O CIPGCRN, com sede na Avenida António Sérgio, em Campo Maior, pretende concretizar a sua política de formação, assumindo-se como uma instituição educativa

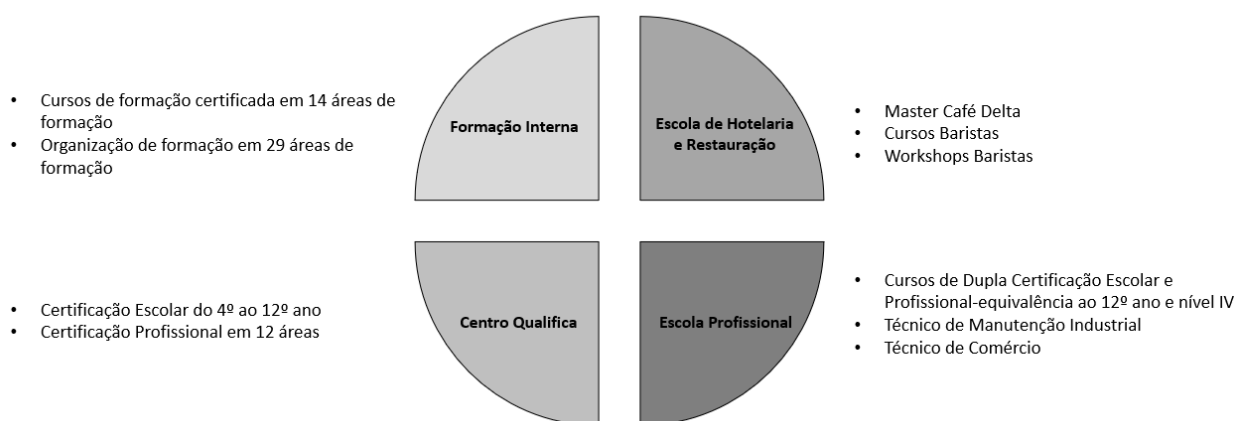
que desenvolve, por um lado, a moldagem de comportamentos e atitudes e valores, e por outro, a atualização, renovação e inovação das competências técnicas.

O Grupo Nabeiro pretende dotar de competências os seus colaboradores com o intuito de os capacitar de forma contínua, tornando-os cidadãos criativos e inovadores. Quando o profissional está atualizado e tem mais conhecimentos torna-se mais eficiente, adaptando-se mais facilmente a novos contextos de trabalho, e sendo capaz de acompanhar os avanços tecnológicos e científicos, de forma a conseguir enfrentar as mudanças do meio envolvente. Pretende, desta forma, responder às necessidades dos seus clientes, consumidores e comunidade, capacitando-os com ferramentas que lhes permitam gerar sucesso e enfrentar novos desafios.

O GN acredita que através da aprendizagem, valorização do capital humano e da criação de uma estratégia de trabalho, se obtém um trabalho de qualidade, criando laços de confiança, moldados por valores como a integridade, transparência, respeito, coerência e tolerância.^{1 2}

A figura seguinte mostra o modelo de organização do CIPGCRN:

Figura 1 - Modelo de Organização CIPGCRN



Fonte: Elaboração Própria com dados cedidos pela Empresa.

¹ CIPGCRN, (2022)

² Grupo Nabeiro, (2022)

CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO/CONCETUAL

No presente capítulo expomos o enquadramento teórico que serve de base à realização deste trabalho. Começaremos por fazer referência à importância dos Recursos Humanos como elemento essencial na obtenção dos objetivos organizacionais.

De seguida, falaremos sobre o que vários autores entendem ser a motivação, bem como a importância que esta tem quer no sucesso individual, quer da organização. Falaremos, depois, sobre as teorias da motivação.

Já numa terceira fase abordamos o tema do desenvolvimento de competências, isto é, da aprendizagem dentro e fora da organização, da obtenção de conhecimento e habilidades, que permitem ao indivíduo realizar as suas tarefas de modo mais eficiente.

Seguidamente é apresentado o conceito de formação como prática do desenvolvimento de competências, mais especificamente a formação profissional, onde é realizada uma análise à prática formativa. Neste contexto, expomos de igual modo a formação como estratégia para o desenvolvimento organizacional.

E por último o conceito de eficácia da formação, pois é necessário verificar se os resultados da formação corresponderam aos objetivos propostos.

2.1. Gestão de Recursos Humanos

Dyer & Reeves (1995), procuraram demonstrar que os Recursos Humanos, ou mais precisamente a gestão estratégica de recursos humanos, pode contribuir para que a organização obtenha vantagens competitivas sempre em concordância com a estratégia organizacional. Embora o autor alerte que há que ter em conta o contexto da organização, pois determinado perfil pode ser útil num contexto e ser completamente desadequado numa outra realidade. Assim, é preciso diferentes tipos de pessoas e comportamentos para diferentes tipos de organizações.

Dantas (2001), defende que a capacidade de inovação das empresas está diretamente ligada ao seu capital humano, sendo a sua formação, conhecimentos, aptidões e

características pessoais, uma contribuição para alcançar uma performance mais inovadora. Desta forma, as empresas têm tido presente que é necessário investir numa gestão adequada das suas pessoas, pois estas são o principal recurso para atingir um grau ótimo de inovação.

Rego, Cunha, Gomes, Cunha, Cabral-Cardoso & Marques (2020), afirmam que a gestão de pessoas diz respeito ao conjunto das políticas e das práticas, definidas e implementadas de forma lógica e organizada, que têm como propósito estabelecer o comportamento e o desempenho das pessoas, com o intuito de aumentar a competitividade da organização, bem como a sua aquisição de conhecimentos.

Estas Práticas de Gestão de Recursos Humanos, devem ser estrategicamente desenhadas e alinhadas com os objetivos da empresa, e desse modo cooperar para a realização e reforço da estratégia da organização de forma efetiva. Se estas práticas estiverem devidamente alinhadas com os objetivos organizacionais, serão capazes de desenvolver pessoas e equipas que possuam aspetos não replicáveis pela concorrência, o que irá tornar-se numa vantagem competitiva para a empresa.

Para Armstrong (2016), a Gestão de Recursos Humanos é uma atuação estratégica na gestão dos ativos mais relevantes de uma empresa, as pessoas. Da mesma forma, considera que, as Práticas de Gestão de Recursos Humanos contemplam um plano de atividades da organização, no sentido de gerir um grupo de pessoas encaminhando-as a contribuírem para o alcance dos objetivos organizacionais.

Bilhim (2006), considera que a Gestão de Recursos Humanos se foca no facto do capital humano ser uma parte fundamental da organização, e que este possui aptidão para se desenvolver e melhorar, no sentido de alcançar o seu potencial máximo, através de investimento na sua formação e desenvolvimento.

De acordo com o que referem os autores, a GRH é um elemento estratégico e essencial para o sucesso das organizações, estes destacam que a GRH envolve a implementação de políticas e práticas voltadas para direcionar o comportamento e o desempenho dos indivíduos em conformidade com os objetivos organizacionais.

É importante reconhecer que diferentes contextos organizacionais requerem diferentes tipos de pessoas e comportamentos, deste modo, as empresas devem

adaptar as suas políticas e práticas de acordo com o seu contexto, procurando os perfis adequados para estimular a estratégia organizacional.

Investir na formação dos colaboradores é um aspeto fundamental da GRH estratégica. Os autores ressaltam que o capital humano é um dos ativos mais relevantes de uma empresa, e a sua capacidade de inovação está diretamente ligada à sua formação, conhecimentos, aptidões e características pessoais. Consideramos assim, a importância de ser promovido o desenvolvimento dos colaboradores, o que se traduz na aprendizagem e capacitação destes, de forma a permitir o alcance do máximo potencial individual e organizacional.

Em síntese, a adoção de uma abordagem eficaz de gestão de recursos humanos traz benefícios significativos para o aumento da competitividade da organização, o estímulo da inovação, a criação de uma vantagem competitiva sustentável e a aquisição de conhecimentos relevantes. Ao valorizar e desenvolver o seu capital humano, as organizações têm a oportunidade de criar equipas e indivíduos com aptidões e competências únicas, diferenciando-se da concorrência e promovendo a sua performance.

2.2. Motivação

No que se refere ao conceito de motivação, este não surge na literatura definido da mesma forma pelos diferentes autores. Apresentamos, de forma sucinta, diferentes perspetivas sobre a definição de motivação.

De acordo com Rheinberg (2000), motivação é um conceito teórico não observável, no que diz respeito ao direcionamento momentâneo do pensamento, da ação a um objetivo visto pelo indivíduo como positivo. Esse direcionamento estimula o comportamento e reúne diversos conceitos como interesse, desejo, vontade, esforço, expectativa, entre outros.

Ferreira, Neves & Caetano (2011), referem que, para que um indivíduo dê início a determinada ação tem de existir uma necessidade. Essa necessidade trata-se de um estado interno do indivíduo através da qual é possível atingir os resultados

pretendidos e a satisfação da mesma. Por vezes a ação é realizada, mas ainda assim a necessidade não é satisfeita da forma que foi prevista, o que poderá levar a que o indivíduo se sinta frustrado. Este sentimento de frustração pode originar no indivíduo outros sentimentos como a incapacidade, nervosismo e agressividade.

Para os autores Verma & Verma (2012), a motivação dos colaboradores, e o seu comportamento com entusiasmo e energia para a realização de tarefas, desempenha um papel essencial no sucesso de uma organização, sendo essencial que os superiores hierárquicos incentivem e estimulem os seus colaboradores de forma continuada, para que estes se sintam mais valorizados, e isso se reflita no sucesso individual e da organização.

Segundo Chiavenato (2006), a motivação é uma força que habita no interior do indivíduo, que o estimula a realizar um esforço permanente em busca da satisfação de necessidades individuais.

Para Rudolph (2003), a motivação, em ciências humanas como psicologia e etologia, refere-se à condição do organismo que influencia a direção, isto é, a orientação para um objetivo do comportamento. Pode-se igualmente afirmar que é o impulso interno que leva à ação.

Segundo Robbins (2009), a motivação é um processo que estabelece a intensidade, a direção e o empenho de um indivíduo para alcançar a sua meta. Esta decorre da interação da pessoa com a situação, e o seu nível varia tanto de pessoa para pessoa, quanto de diferentes situações. Para o autor, os indivíduos motivados permanecem na execução das atividades até atingirem os seus objetivos.

Oliveira (2008), refere que motivação é uma força que estimula o indivíduo a realizar uma ação com o objetivo de atingir determinado propósito. Por outro lado, Maximiano (2011), retrata motivação como as razões que levam a determinado comportamento. É a força que movimenta esse comportamento, a palavra motivação surge associada à ideia de movimento e ação, o que influencia o indivíduo a ter disposição para efetuar determinadas tarefas.

Chiavenato (2011), refere que, é fundamental que o administrador conheça as necessidades dos indivíduos para melhor compreender os seus comportamentos,

podendo utilizar a motivação como uma forma de aprimorar a qualidade de vida dentro das organizações.

Para Ryan & Deci (2000), a motivação pode ser influenciada tanto por fatores internos quanto externos, isto é, por fatores intrínsecos, que são os que surgem do interior do indivíduo, como a busca por desafios, a curiosidade e a satisfação pessoal, e por fatores extrínsecos, que são externos ao indivíduo, e podem incluir recompensas, elogios, pressão social, entre outros.

Wiseman & Hunt (2014), referem que as pessoas motivadas intrinsecamente agem por vontade própria, porque sentem prazer genuíno na execução da atividade e visam a autorrealização sem desejar incentivos ou recompensas. Os indivíduos motivados extrinsecamente agem por fatores externos e por recompensas.

Segundo Casado (2002), é fundamental que as organizações coloquem em prática estratégias de motivação, pois o desempenho dos colaboradores depende, também, de algo que os mantenha motivados a realizar tarefas rotineiras, garantindo assim um negócio bem-sucedido, o que se torna uma vantagem competitiva perante os concorrentes.

Em síntese, os diversos conceitos apresentados, têm subjacente a ideia de que a motivação é uma força, estímulo ou impulso que leva o sujeito a realizar um determinado comportamento com o propósito de satisfazer as suas necessidades. Esse impulso ou desejo de satisfazer a sua necessidade poderá ser influenciado por fatores internos ou externos ao indivíduo.

As organizações devem estar em constante evolução devido à concorrência e outros fatores do meio envolvente. Assim, é necessário manter os seus colaboradores motivados, para que se adaptem com facilidade e encarem a mudança como uma melhoria.

2.2.1. Teorias da Motivação

De acordo com Neves (2002), ao longo do tempo, o estudo das teorias da motivação tem sido desenvolvido segundo várias óticas, o que tem tornado possível entender o comportamento dos indivíduos em contexto laboral.

Sekiou, Blondin, Fabi, Peretti, Batad, Alis, & Chevalier (2001), afirmam que as teorias da motivação têm estado sujeitas a muitas evoluções, as primeiras teorias centravam-se em necessidades básicas intrínsecas do indivíduo, sem fazer distinção entre as necessidades relativas à satisfação, e relativas à motivação. Não obstante, as atuais teorias preocupam-se mais pelos fatores, pela sua dinâmica e pelos objetivos estabelecidos aos colaboradores para evoluírem no âmbito profissional.

Rocha (2010), não concorda com o facto de as teorias da motivação serem classificadas por categorias. Contudo, na literatura costuma-se diferenciar entre teorias de conteúdo e teorias de processo.

As teorias de conteúdo respondem à questão: o que motiva as pessoas? Já as teorias de processo incidem na questão: como se desenvolve o comportamento motivado?

No que diz respeito às teorias de conteúdo, os fatores internos são os que explicam os comportamentos do indivíduo, isto é, este possui necessidades internas e assume determinados comportamentos procurando satisfazer as mesmas.

A motivação permanecerá, durante o tempo em que o processo de satisfação da necessidade não for concretizado, logo que a necessidade seja satisfeita ocorrerá então, uma diminuição da motivação, isto é, do impulso interno.

As teorias de processo estão direcionadas para os modelos e fases do processo utilizado na tomada de decisões, ou ainda, de acordo com o desenvolvimento dos mecanismos psicológicos que os envolvem, quer isto dizer, dos modelos cognitivos. Por exemplo, se o colaborador tiver noção de que a sua alta performance poderá conduzir ao alcance das suas metas pessoais, tomará a decisão de se esforçar para tornar possível atingir os seus objetivos. Contrariamente, se a sua perceção é a de que mesmo que o esforço despendido seja elevado, a probabilidade de alcançar os objetivos desejados não é concordante, a sua performance tenderá a declinar.

2.2.1.1. Teorias de Processo

As teorias de processo têm foco na compreensão dos processos cognitivos implícitos à motivação no trabalho, pretendem explicar como, e com base em que objetivos surge a motivação. Neste grupo considerámos enquadrar: a Teoria da Equidade de Adams, a Teoria X e Y de McGregor, a Teoria do Planeamento do Trabalho de Hackman e Oldham, e a Teoria das Expectativas de Vroom, e a Teoria da Fixação de Objetivos de Locke e Latham.

Teoria da Equidade de Adams

A Teoria da Equidade de Adams fundamenta-se na comparação social, isto é, menciona que os colaboradores encontram motivação na expectativa de serem tratados de forma equitativa dentro da organização.

Neves (2002), considera que se pode reestruturar a equidade através de diversos métodos: alterar os *inputs* (tarefas); alterar os *outcomes* (recompensas); interferências cognitivas dos *inputs* e *outcomes*; afastamento da ação; tomada das ações solicitadas para alterar os *inputs* e *outcomes* que resultaram da confrontação com o indivíduo; e a modificação do indivíduo na confrontação.

Silva (2014), menciona que alguns autores definem equidade como sinónimo de igualdade, mas importa esclarecer que existe igualdade quando “dois colaboradores obtiverem a mesma recompensa (...) existirá equidade se os colaboradores forem recompensados de acordo com o seu mérito”.

Teoria X e Y de McGregor

Segundo Bilhim (2004), a teoria X pressupõe que, o individuo tem uma aversão ao trabalho e evita-o sempre que possível, logo para atingir os objetivos da organização, tem de estar sujeito a controlo, coação e punição. Opostamente a teoria Y, admite que os colaboradores gostam de trabalhar, são criativos, buscam a responsabilidade, e podem exercer o autocontrolo.

Na visão de Gregor (2006), a teoria Y pretende incentivar a integração, onde o colaborador tenha capacidade de atingir os objetivos pessoais, enquanto alinha os seus esforços para a obtenção dos objetivos organizacionais. Procura-se assim que haja uma ligação entre a melhoria na gestão das competências e a realização de necessidades pessoais ou de autorrealização. A teoria X relata que os indivíduos tendem a evitar o trabalho que desempenham quando estão desagradosos com o mesmo, sendo conveniente que os gestores recorram a estratégias que atuem no foco dos colaboradores para os levar em direção aos objetivos da organização. Por vezes esta situação controla-se através de imposições ou recompensas aos colaboradores, mas quando o descontentamento é excessivo a recompensa já não é solução. A maioria dos indivíduos não querem assumir responsabilidades para não serem punidos, têm poucas ambições e preferem localizar-se na sua zona de conforto.

Teoria do Planeamento do Trabalho de Hackman e Oldham

A teoria do Planeamento do Trabalho, representa a análise das funções que os indivíduos realizam. As características das tarefas são essenciais para gerar motivação, satisfação e alta performance, isto é, dependendo do contexto motivacional em que o colaborador se encontre, este poderá recorrer aos atributos necessários para um trabalho motivador naquele momento. De acordo com Robbins (2005), os indivíduos classificam um mesmo trabalho de formas diferentes e reagem ao trabalho de acordo com a perceção que têm dele. Segundo Sansone & Harackiewicz (2000), a motivação manifesta-se quando as tarefas são consideradas como relevantes, autónomas e exigentes, contrariamente aos trabalhos que são monótonos, simples e repetitivos.

Teoria das Expetativas de Vroom

Segundo Bilhim (2004), Vroom defendia que o nível de produtividade do indivíduo está dependente de três forças básicas: vontade de alcançar objetivos individuais (valência); perceção do que relaciona o alcance desses objetivos e a produtividade (instrumentalidade); e predisposição para fazer influência no seu nível de produtividade tendo em vista que acredita conseguir influenciá-lo (expetativa).

Segundo Schermerhorn (2007), os administradores e gestores devem ter o cuidado de potencializar nos indivíduos as três forças atrás mencionadas para proporcionar um melhor desempenho, e consequentemente maiores gratificações para estes.

Para Neves (2002), a teoria de Vroom resulta de uma ação seletiva e que está diretamente ligada aos processos psicológicos, principalmente, com a compreensão e geração de atitudes.

Segundo Jesus (2000), os objetivos a atingir são formados pelo indivíduo, assim como, o valor que se lhe pretende atribuir. Desta forma, nos modelos de expectativa tanto os resultados intrínsecos, como os extrínsecos ao indivíduo possuem a mesma relevância.

Teoria da Fixação de Objetivos de Locke e Latham

Em 1968, Locke e Latham conceberam uma das teorias mais importantes e reconhecidas para os gestores, a Teoria da Fixação de Objetivos. O autor alegava que definir objetivos para os colaboradores os fazia sentir mais motivados.

Conforme mencionam Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso (2007), esta teoria defende que, para o indivíduo manifestam-se uma série de objetivos ao longo da sua existência, admitindo-se que, para que estes sejam considerados desafiadores e motivadores não sejam propriamente fáceis de alcançar, deste modo, os gestores e administradores deverão propor aos colaboradores objetivos mais complexos. Locke e outros teóricos explanaram que os objetivos devem ser específicos, mensuráveis, conseguíveis, realistas e com tempo estabelecido, como forma de serem considerados mais interessantes para o indivíduo e este se sentir empenhado na sua concretização.

Rocha (2010), defende que é fundamental que os objetivos sejam definidos na presença do indivíduo, e este esteja presente e concorde, quando os objetivos estão a ser definidos, pois é uma forma de aumentar a probabilidade de aceitação e cumprimento dos mesmos.

Ao longo do tempo, têm sido desenvolvidas e exploradas, diferentes teorias que explicam a motivação dos indivíduos, um tema bastante complexo. Estas estão divididas em teorias de conteúdo e teorias de processo, ambas desempenham um papel

importante na compreensão dos fatores que determinam o comportamento humano e influenciam a sua motivação.

Após explorar as teorias de conteúdo, consideramos que estas fornecem uma perspetiva sobre as necessidades e metas que motivam as pessoas. Destacam a importância de satisfazer as necessidades básicas, como necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização. Podemos também referir que, as teorias de conteúdo, evidenciam que as pessoas são motivadas por diferentes tipos de necessidades, e que a satisfação dessas necessidades pode estimular o seu comportamento e bem-estar.

Por outro lado, as teorias de processo, têm como foco os processos cognitivos e comportamentais envolvidos na motivação. Estas teorias exploram como as pessoas tomam decisões motivacionais, avaliam recompensas, procuram equidade, estabelecem objetivos e procuram a autodeterminação. Mostram-nos que a motivação é influenciada pela forma como as pessoas percebem o seu ambiente de trabalho, as suas expectativas, a equidade das recompensas e a definição clara dos objetivos.

Em conjunto, estas teorias de conteúdo e de processo fornecem-nos uma visão abrangente da motivação humana. Alertam para a complexidade do ser humano, considerando que, não existe uma teoria completa que explique todos os aspetos da motivação humana.

2.2.1.2. Teorias de Conteúdo

Camilleri (2007), refere que este tipo de teorias da motivação diz respeito ao estudo efetuado sobre os motivos ou necessidades humanas e a sua determinação em satisfazê-las.

Neste conjunto específico destacamos as primeiras teorias, tais como: a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, a Teoria dos dois Fatores de Herzberg, e a Teoria das Necessidades de McClelland. Como teorias mais recentes, considerámos relevantes a Teoria da Autodeterminação e a Teoria das Metas de Realização.

Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Hunter (2012), revela que a teoria desenvolvida por Abraham Maslow, propõe que as necessidades humanas estão organizadas numa hierarquia de cinco níveis:

1. Necessidades fisiológicas: Essas são as necessidades mais básicas, relacionadas à sobrevivência e à manutenção da vida, como ar, água, alimento, sono, abrigo e atividade física.
2. Necessidades de segurança: segurança e proteção contra ameaças físicas e psicológicas, como violência, perda de emprego, doenças e acidentes.
3. Necessidades sociais: necessidades de relacionamento e convívio social, afeto, amor, aceitação pelos outros.
4. Necessidades de estima: busca por reconhecimento, respeito e valorização pelas habilidades, realizações e contribuições.
5. Necessidades de autorrealização: relacionadas ao desenvolvimento pessoal e ao cumprimento do potencial humano. Os indivíduos procuram realização pessoal, crescimento, criatividade e a realização dos seus sonhos e aspirações.

Através desta organização das necessidades, Maslow pretendia demonstrar que só seria possível alcançar o ponto mais alto da pirâmide hierárquica, quando os anteriores estivessem totalmente conseguidos.

Contudo, Queiroz (1996) considera que as necessidades possuem diferentes intensidades, em determinado momento para o indivíduo existe uma necessidade considerada mais relevante que é a que pretende satisfazer previamente, ainda que salte níveis da pirâmide.

Teoria dos dois Fatores de Herzberg

Esta teoria, proposta por Frederick Herzberg, identifica dois tipos de fatores que afetam a motivação no trabalho: fatores higiênicos, que são condições necessárias para evitar insatisfação, e fatores motivacionais, que conduzem à satisfação (Chiavenato I. , 1998).

- Fatores higiénicos: são fatores que se referem às condições ambientais e organizacionais em que o trabalho é realizado. Estes incluem salário, benefícios, condições de trabalho, relacionamento com os colegas, política da empresa e supervisão. Esses fatores são considerados básicos e necessários para evitar insatisfação no trabalho, mas não são suficientes para motivar as pessoas.
- Fatores motivacionais: são fatores relacionados à natureza do trabalho em si e ao seu impacto na realização pessoal. Estes incluem desafio, reconhecimento, responsabilidade, oportunidade de crescimento e desenvolvimento, realização pessoal e progresso na carreira. Estes fatores são considerados mais importantes para a motivação e satisfação no trabalho, pois estão relacionados ao conteúdo do trabalho em si.

Cushway & Lodge, (1998), referem que de acordo com a teoria de Herzberg os fatores higiénicos por si só não motivam os colaboradores, mas se não forem tidos em consideração, podem ser causa de insatisfação (ex.: condições de trabalho menos agradáveis e salários baixos).

Segundo Sekiou, Blondin, Fabi, Chevalier, Peretti, Alis & Bayad (2001), os fatores motivacionais aumentam o bem-estar psicológico, sendo assim responsáveis por uma melhor performance do indivíduo, pelo que, se lhe for proporcionado reconhecimento, progressão e realização, aumenta a sua motivação e produtividade. Esta teoria defende que, ao tornar mais enriquecedor o conteúdo do trabalho, oferecendo ao colaborador mais responsabilidades, desafios, autonomia e realização, se desenvolvem os fatores da motivação.

Teoria das Necessidades de McClelland

Esta teoria proposta por David McClelland, expõe que as necessidades são adquiridas ao longo da vida e podem ser desenvolvidas e fortalecidas através de experiências.

Rocha (2010), refere que McClelland criticava os conceitos de Maslow em particular a necessidade de autorrealização, pois no seu entender as necessidades diferem de

cultura para cultura, e de indivíduo para indivíduo. Com a sua pesquisa McClelland realçou três tipos de necessidades ou motivos: afiliação, realização e poder. Os indivíduos com necessidades de afiliação pretendem interação social, precisam de ser reconhecidos e valorizados, e normalmente não gostam de tensões. Relativamente aos indivíduos com motivos de realização, encontram a motivação na busca pela excelência e o ótimo desempenho. Por fim, os indivíduos motivados por poder, esforçam-se para conseguir ter influência nos outros, tanto na perspectiva de os vencer, como pelo facto de produzir vantagens para a empresa.

Teoria da Autodeterminação

A teoria da Autodeterminação, desenvolvida por Deci & Ryan (2000), é uma teoria da motivação que defende que as necessidades psicológicas básicas são essenciais para a motivação intrínseca dos indivíduos. Esta teoria propõe que, quando os indivíduos possuem autonomia, competência e interações sociais benéficas, surge a motivação intrínseca.

A autonomia diz respeito à capacidade de tomar decisões e agir em conformidade com os próprios interesses e valores, tomando decisões de forma autónoma. Quando o indivíduo tem a oportunidade de exercer controlo sobre as suas ações, a sua motivação intrínseca é fortalecida.

Por outro lado, o indivíduo é motivado quando tem a oportunidade de desenvolver e aprimorar as suas aptidões, conseguindo realizar as suas tarefas com competência e eficácia, e sentindo-se capaz de ultrapassar desafios que lhes permitam crescer e dominar as suas atividades.

Segundo os autores, os relacionamentos e interações positivas com outros indivíduos, também contribuem para aumentar a motivação intrínseca. Ter uma sensação de conexão e pertença a um grupo social promove a motivação e o bem-estar das pessoas.

Quando estas necessidades são satisfeitas, as pessoas desenvolvem uma sensação de realização, prazer e motivação prolongada.

Teoria das Metas de Realização

Esta teoria das Metas de Realização, desenvolvida por Dweck (2006), refere que os indivíduos podem adotar duas mentalidades diferentes em relação ao seu próprio crescimento e desempenho.

Segundo Dweck, alguns indivíduos têm uma mentalidade de "método de aprendizagem" ou "mentalidade de crescimento", os quais acreditam que as suas aptidões e inteligência podem ser desenvolvidas ao longo do tempo através de esforço, aprendizagem e persistência. Estes encaram os desafios como oportunidades de crescimento, e estão dispostas a ultrapassar obstáculos para melhorar as suas competências.

Em sentido oposto, existem indivíduos que têm uma mentalidade de "método de desempenho" ou "mentalidade fixa", estes acreditam que as suas aptidões são fixas e inatas, e que a sua performance é uma medida da sua inteligência ou talento inato. Estes indivíduos tendem a evitar desafios que possam expor as suas fraquezas, e preferem realizar atividades onde se possam destacar sem esforço.

Em síntese, o facto de possuir uma mentalidade de crescimento está associado a uma maior motivação intrínseca, resiliência e desejo de enfrentar desafios. As pessoas com esta mentalidade, encaram o esforço como um caminho para o crescimento, e os erros como oportunidades de aprendizagem. Em contrapartida, os indivíduos que têm uma mentalidade fixa, estão associados a uma motivação extrínseca, sentem necessidade de validação e evitam enfrentar desafios que possam comprometer a sua imagem.

2.3. Desenvolvimento de Competências

Relativamente ao desenvolvimento de competências, embora não se encontre na literatura uma definição única e unânime, pode-se dizer que a noção de competência está relacionada a um conjunto de habilidades, conhecimentos e ações que fazem com que seja possível que o indivíduo desempenhe as suas tarefas de modo eficiente e

eficaz. Está também interligado às qualificações do indivíduo e às suas realizações no trabalho.

Zarifian (2001), propõe que o conceito de competência seja entendido como uma inteligência prática que se utiliza na solução dos problemas que ocorrem. Como tal, essa inteligência necessita ter como apoio, para além dos conhecimentos obtidos, a sua atualização e revisão de forma a permitir ao indivíduo acompanhar a rápida evolução do meio envolvente. O autor refere três aspetos do sistema produtivo atual que são relevantes para a compreensão da gestão por competências:

- O primeiro aspeto denomina-se incidente e significa a capacidade que o colaborador tem na resolução de situações imprevistas;
- Competências de relacionamento interpessoal, abertura e interação com indivíduos dentro e fora do meio organizacional;
- Os colaboradores são o rosto da instituição e têm também como função responder às expectativas e necessidades dos clientes, para tal é relevante que estes estejam capacitados para atuar adequadamente nesse sentido.

Para Fleury (2004), a competência permite a quem a possui, um alto nível na execução das suas tarefas, é a aprendizagem coletiva na organização, principalmente a forma como estruturar as muitas habilidades de produção e adaptar as inúmeras correntes de tecnologias.

Segundo Lana & Ferreira (2007), o termo competência começou a surgir com o desenvolvimento das teorias da organização, de uma forma básica e limitada onde era descrita como o modo eficiente que o trabalhador desempenhava uma determinada função.

Ceitel (2010), alega que competências se entendem por ações específicas que os indivíduos revelam com alguma frequência no exercício das suas atividades. Não obstante, o autor refere também que é necessário constatar que o indivíduo realiza essas ações ou comportamentos com continuidade, de modo a perceber se este possui verdadeiramente as competências, ou se tratou de uma situação esporádica.

Nascimento (2012), opina que o desenvolvimento de pessoas se reflete na mudança e na busca permanente da qualidade e excelência, através das novas capacidades adquiridas e da melhoria das já existentes.

Para os autores Rego et al. (2020), o desenvolvimento diz respeito às ações realizadas a longo prazo que se destinam a aperfeiçoar as capacidades individuais em consonância com os propósitos e as necessidades da organização. Os autores referem que gerir implica não só administrar, como também desenvolver atividades destinadas ao enriquecimento das capacidades dos indivíduos, proporcionando-lhes formação e desenvolvimento de competências direcionadas a facilitar ou acelerar a adaptação destes às suas funções, mantendo-os motivados e envolvidos no alcance dos objetivos.

De uma forma geral, o desenvolvimento de competências representa a busca por melhores resultados tanto a nível individual como organizacional. Capacitando os indivíduos a adaptar-se aos novos requisitos de qualificação, da mesma forma que pode promover a sua mobilidade para outras funções (Kovács, 1999).

De acordo com Hayton & Kelley (2006), outra forma de os indivíduos desenvolverem as suas competências é através da realização das suas tarefas e da partilha de experiências. Contudo, para o desenvolvimento da organização os seus colaboradores necessitam estar em constante aprendizagem.

Zwell & Lubawski (2000), afirmam que os diferentes tipos de competências como o desempenho de tarefas, e as características pessoais são fatores críticos para obter uma boa performance no trabalho.

Os autores Wingreen & Blaton (2007), referem que a motivação é um aspeto fundamental para o desenvolvimento do colaborador. Neste sentido, os líderes empresariais assumem um papel que visa potenciar o desenvolvimento de competências direcionado a cada elemento das suas equipas, entendendo quais as áreas a fortalecer de forma concreta e construtiva (Oliveira, 2008).

Rodrigues, Guerra & Camara (2007), alegam que as planificações para o desenvolvimento de competências podem surgir em duas vertentes: os planos de formação estratégica, nos quais se tenta perceber se existem *gaps* relativos a

capacidades da própria organização, estruturando ações de formação para evolução dessas capacidades a médio prazo, e por outro lado, planos para o progresso a nível individual. Neste caso, pretendem-se desenvolver aptidões que não estejam alinhadas com a função atual do indivíduo, ou a função que se considere para o futuro, tendo um período, por norma, de um ano.

Sousa, Duarte, Sanches & Gomes (2006), referem que a aprendizagem organizacional deve ser contínua, de modo a reciclar e aperfeiçoar os conhecimentos, exigidos pelas mudanças do meio envolvente.

Ao analisar as contribuições dos diferentes autores acima referidos, podemos concluir que as competências são um fator essencial para o sucesso individual e organizacional. Os planos estratégicos de formação e desenvolvimento contínuo, é essencial para desenvolver e adaptar as aptidões do indivíduo de acordo com as tecnologias emergentes, e garantir a sustentabilidade e a performance da organização.

A aprendizagem contínua através da realização de tarefas e da partilha de experiências também é destacada como uma estratégia eficaz para o desenvolvimento das competências. A motivação desempenha um papel crucial nesse processo, pois é um impulsionador para o desenvolvimento pessoal e profissional, procurando a excelência e a melhoria constante.

Em resumo, o desenvolvimento de competências deve ser uma prioridade para os indivíduos e as organizações que se pretendem destacar num mundo em constante evolução. A busca pela excelência, a aprendizagem contínua e a adaptação são elementos-chave para alcançar o sucesso e enfrentar os desafios do ambiente de trabalho atual.

2.4. Formação

Segundo Neves & Gonçalves (2015), nesta era em que passamos a ter uma economia de serviços em detrimento de uma economia de bens, da mesma forma que predomina o trabalho cognitivo em relação ao trabalho manual, estamos perante uma maior

necessidade de acumulação de conhecimento, que é essencial para a inovação e o crescimento económico, permitindo às organizações expandirem as suas atividades. O desenvolvimento de competências deve estar, antes de tudo, de acordo com os objetivos individuais, e só posteriormente da função. A formação e a aprendizagem profissional terão de ser uma constante, de modo a munir o indivíduo de competências para responder às atuais exigências de desenvolvimento.

Segundo Tachizawa (2001), o objetivo da formação é a preparação dos indivíduos para a realização das diversas tarefas da empresa, promovendo a oportunidade de desenvolvimento pessoal regular, para não só realizar as funções atuais como também outras que o colaborador possa vir a realizar. A formação tem efeito nas atitudes dos indivíduos, criando um clima mais adequado, aumentando a motivação e tornando-os mais suscetíveis de aceitar os métodos de supervisão e gestão.

Holton (2000), refere que as organizações aplicam grande parte do seu tempo e recursos financeiros em formações, com o propósito de proporcionar aos colaboradores a obtenção de competências relacionadas com a realização das suas tarefas.

Segundo Chiavenato (2014), o conceito de formação pode ser entendido de várias formas. Dantes, considerava-se um meio de adequar o indivíduo ao seu posto de trabalho, e de aumentar a força de trabalho da organização apenas preenchendo cargos. Mais tarde, este conceito foi ampliado, passou a considerar-se como uma forma de aperfeiçoar a eficiência na função do trabalhador, e também como o processo de preparação deste para realizar de forma excelente as tarefas associadas à sua função. Atualmente, considera-se que a formação é uma forma de desenvolvimento de competências que agregam ao indivíduo produtividade, criatividade e inovação, o que contribui também para alcançar os propósitos organizacionais.

Buckley & Caple (2003), definem formação como um conjunto de atividades programadas por uma empresa, para obtenção de aprendizagem, com o intuito de alterar ações, comportamentos, competências e conhecimentos dos colaboradores no trabalho.

Rodrigues, Guerra & Câmara (2017), afirmam que formação é um processo de obtenção de conhecimentos ou de adoção de ações e comportamentos, que é fundamental para a realização das atividades no posto de trabalho, da mesma forma que é relevante para a evolução pessoal e organizacional.

Chiavenato (2014), refere que a formação é uma forma extremamente eficaz de acrescentar valor às pessoas e à organização, contribuindo para o enriquecimento do capital humano e do capital intelectual da mesma.

Blume, Ford & Huang (2010), afirmam que uma das estratégias mais utilizadas para o desenvolvimento a nível individual e a nível organizacional, é a formação, sendo uma forma de atingir a vantagem competitiva. Principalmente quando as competências são consideradas como um aspeto de sustentabilidade para a empresa, e os recursos humanos se declaram como o ativo principal da organização (Nascimento G. , 2015)

Para Bell, Tannenbaum, Ford, Noe & Kraiger (2017), a formação organizacional tem passado por transformações consideráveis, acompanhando as alterações na natureza do trabalho. Esta passou a estar direcionada num âmbito mais alargado, com o propósito de dotar os colaboradores dos conhecimentos pretendidos para as funções cada vez mais complexas e dinâmicas. O progresso tecnológico possibilita que a aquisição de conhecimentos ocorra sempre que necessário e praticamente em qualquer local ou período.

Por conseguinte, Bell & Moore (2018), referem que como forma de reduzir os custos com a formação, as empresas nos dias de hoje recorrem crescentemente à formação proporcionada por meio da tecnologia.

Tal como referem os autores mencionados anteriormente, relativamente à formação, Aguinis & Kraiger (2009), alegam que esta apresenta vantagens para os colaboradores e as equipas, e para as empresas e a sociedade, incrementando o capital humano das organizações e contribuindo assim para o seu desenvolvimento económico. A afirmação de que a formação influencia positivamente tanto o desempenho individual e de equipa, como o desempenho organizacional, está fundamentada por provas documentais. Foram efetuados estudos que comprovam que a formação afeta, para

além do desempenho, aspetos como: capacidade de adaptação, competências técnicas e competências de autogestão.

Relativamente à formação profissional, o autor Cruz (1998) menciona dois tipos: formação profissional inicial, e formação profissional contínua ou aperfeiçoamento.

Tal como exhibe o Decreto-Lei n.º 396 (2007), a formação profissional inicial é a formação que torna o indivíduo capaz de desempenhar uma determinada profissão.

Este tipo de formação, permite atribuir ao participante, conhecimentos e competências que o capacitem para exercer a sua atividade de forma qualificada, oferecendo-lhe certificação profissional numa ou várias áreas. Ainda neste tipo de formação inicial, é possível obter dupla certificação, conferindo ao indivíduo tanto a certificação académica, como a certificação profissional.

Quanto à formação profissional contínua, esta entende-se como a “atividade de educação e formação empreendida após a saída do sistema de ensino ou após o ingresso no mercado de trabalho que permita ao indivíduo aprofundar competências profissionais e relacionais, tendo em vista o exercício de uma ou mais atividades profissionais, uma melhor adaptação às mutações tecnológicas e organizacionais e o reforço da sua empregabilidade”.

Nascimento (2015), alega que, quando o indivíduo obtém formação contínua adequada possui maior capacidade de encarar desafios e adversidades, o que poderá diminuir a rotação de pessoal e o absentismo, e conduzir a um melhor trabalho em equipa. A formação é, de igual modo, um importante fator de atração, desenvolvimento e retenção de colaboradores.

Com a transição para uma economia de serviços, e um maior foco no trabalho cognitivo em detrimento do trabalho manual, acumular conhecimento torna-se fundamental para impulsionar a inovação e o crescimento económico organizacional.

A formação deve ser orientada pelos objetivos individuais e pela função desempenhada. Esta não apenas prepara os indivíduos para suas atividades atuais, mas também os capacita para assumir futuras responsabilidades. A formação influencia as atitudes dos indivíduos, aumentando a sua motivação e promovendo a aceitação dos métodos de supervisão e gestão.

As organizações investem recursos significativos em formação, com o intuito de desenvolver as competências necessárias para a realização das tarefas dos colaboradores. A formação, evoluiu de um meio de adequação às funções do indivíduo, para uma forma de aprimorar a eficiência, sendo atualmente vista como um processo de desenvolvimento de competências que agregam produtividade, criatividade e inovação ao indivíduo, contribuindo para alcançar os propósitos da organização.

A formação pode-se considerar como um conjunto de atividades programadas pela empresa para promover a aprendizagem e alterar ações, comportamentos, competências e conhecimentos dos colaboradores.

A formação profissional pode ser dividida em formação profissional inicial e formação profissional contínua. A formação inicial capacita o indivíduo para exercer uma profissão específica, conferindo-lhe certificação profissional. Por outro lado, a formação contínua ocorre após a saída do sistema de ensino, proporcionando o aprofundamento das competências profissionais e relacionais, adaptação às mudanças tecnológicas e organizacionais, e potencialização da empregabilidade.

Uma formação contínua adequada contribui para enfrentar desafios, diminuir a rotatividade de pessoal, reduzir o absentismo e melhorar o trabalho em equipa.

2.4.1. Processo de Formação

O processo de formação é um procedimento complexo que envolve a aquisição de aprendizagens, habilidades e comportamentos que são necessários para a vida a nível pessoal e profissional. O processo de formação pode ocorrer em distintos contextos, como escolas, universidades, empresas e organizações da sociedade civil.

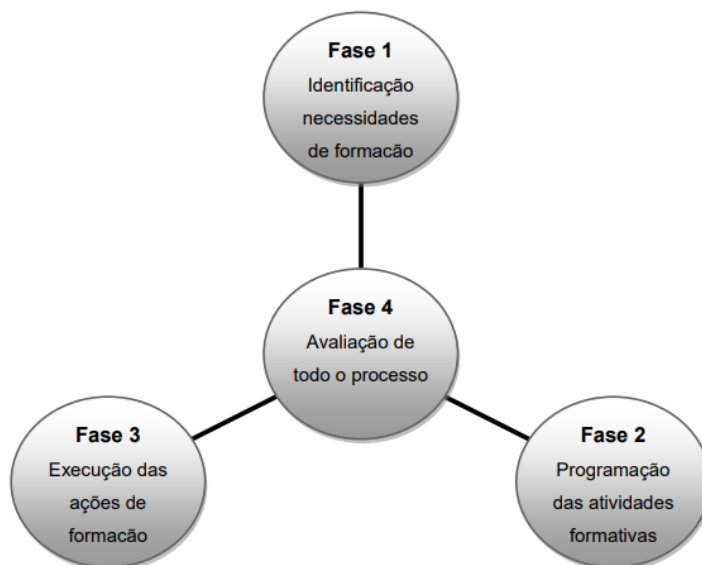
Para compreender o processo de formação, é importante considerar a influência do contexto social, cultural e político na formação dos indivíduos.

De acordo com Pina e Cunha et al. (2010), o processo de formação, pode ser detalhado em várias fases, de forma abrangente denominadas de ciclo de formação.

Considerando que, qualquer ação de formação terá como consequência, tanto alterações ao nível dos conhecimentos, como dos comportamentos dos indivíduos, por conseguinte a descrição das diversas fases poderá ser espiral de formação, na medida em que, no fim de uma ação os formandos não estarão no mesmo nível de competências aquando do começo desta. (Rebello, 2011)

Contudo, de acordo com Pina e Cunha et al. (2010), quer este processo seja definido como ciclo, quer como espiral de formação, as etapas pelas quais é composto são idênticas, iniciando pelo diagnóstico de necessidades de formação, seguido do planeamento das ações de formação e da implementação destas, e concluindo com a avaliação da eficácia da formação.

Figura 2 - Ciclo de Formação



Fonte: Adaptado de Pina e Cunha et al. (2010)

- A fase de identificação das necessidades de formação, deve ter em consideração a procura no mercado de trabalho, as necessidades dos indivíduos e os conhecimentos requeridos para o desempenho das atividades profissionais.
- O planeamento da formação deve ter em consideração os objetivos de aprendizagem, os métodos de ensino, as formas de avaliação e as características dos indivíduos.
- A implementação da formação deve ser apoiada numa perspetiva participativa, onde se realizem trocas de experiências e desenvolvimento de habilidades práticas.
- A avaliação da eficácia da formação deve ser efetuada em todas as fases do processo, tendo em conta os resultados alcançados, a satisfação dos indivíduos e a eficácia dos métodos utilizados, através de indicadores de desempenho e feedback dos participantes.

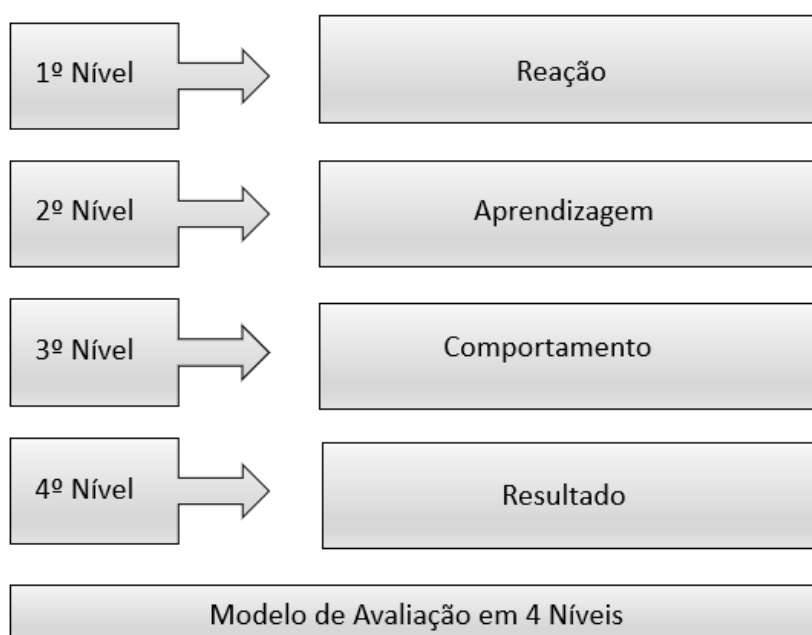
2.4.2. Eficácia da Formação

A formação é um fator que contribui para aperfeiçoar as competências dos colaboradores, e, consequentemente a performance da organização. Contudo, é necessário avaliar se a formação é eficaz no sentido de atingir os objetivos definidos.

De modo a apurar a eficácia da formação, Caetano (2007), alega que é necessário verificar se os resultados da formação ficaram alinhados com os objetivos definidos, e de se demonstrar que a formação contribui, efetivamente, para o desenvolvimento das competências e do nível de conhecimento dos indivíduos e, consequentemente, para o desenvolvimento das organizações. O autor refere ainda que, a avaliação da formação tenciona identificar em que medida os objetivos da formação foram conseguidos no que concerne à aprendizagem por parte dos indivíduos, e averiguar em que medida a obtenção desses objetivos origina uma mudança ou melhoria no desempenho e desenvolvimento da sua atividade profissional.

Foram diversos os autores que construíram modelos para avaliar a formação, sendo exemplo disso Kirkpatrick (1959), que criou um modelo bastante consensual e que apesar de ter mais de cinquenta anos, continua a ser a maior referência na avaliação da formação. Este modelo apresenta uma sequência lógica das intervenções de avaliação tendo em conta quatro níveis: reação, aprendizagem, comportamento e resultado.

Figura 3 - Modelo de Avaliação de Kirkpatrick



Fonte: Adaptado de Kirkpatrick (1959)

1.º Nível - Reação: avaliação da reação dos participantes em relação à formação, incluindo as suas perceções e satisfação. Neste nível, são avaliados fatores como a qualidade da formação, a pertinência do conteúdo e a eficácia do formador (Kirkpatrick, 1959). Esta avaliação é a mais divulgada, e frequentemente a única aplicada (Meignant, 2003).

Almeida, Alves, Bernardes & Neves (2008), constataram que, quando é concluída a ação de formação, é realizada a apreciação da satisfação dos indivíduos pela maioria das

organizações. São avaliadas a aplicação e validação dos conhecimentos adquiridos, com base nas reações e opiniões dos formandos.

Phillips & Stone (2002), referem que a informação recolhida permite ajustar a formação ou, até, redesenhar o plano.

Nesta fase, não se chega a conclusões relevantes no que concerne à real aplicação dos conhecimentos obtidos, isto é, da aprendizagem e da mudança de comportamentos dos participantes.

2.º Nível - Aprendizagem: avaliação das competências e habilidades adquiridas pelos participantes no decorrer da formação. Neste nível, são avaliados a assimilação do conteúdo, a capacidade de aplicação do que foi estudado e a melhoria na performance (Kirkpatrick, 1959).

Neste nível considera-se a avaliação das aprendizagens mais visíveis que direcionam a mudanças técnicas, comportamentais ou processuais, sem que haja verdadeiras alterações de atitudes ou valores (Caetano A. , 2007).

Segundo Cardoso (2002), pretende-se avaliar em que medida as ações de formação contribuíram para a mudança de atitudes, o desenvolvimento das capacidades e obtenção de competências, procurando saber se os objetivos propostos pelos conteúdos programáticos foram atingidos pelos participantes.

Pina e Cunha et al. (2010), defendem que, em termos de metodologia, pode ser realizada uma avaliação da aprendizagem através de apreciações efetuadas antes e depois da formação, e através da comparação com grupos de indivíduos não sujeitos a formação. Em grande parte das vezes, são realizados testes escritos ou testes de desempenho para avaliar a aprendizagem, muitas vezes são as únicas ferramentas utilizadas para o efeito.

3.º Nível - Comportamento: avaliação da transferência dos conhecimentos para o ambiente de trabalho, isto é, se os participantes estão a aplicar o que aprenderam nas suas tarefas profissionais. Neste nível, são avaliadas a utilização das competências adquiridas, a mudança de comportamento e o impacto no desempenho (Kirkpatrick, 1959). Segundo Kirkpatrick, este nível é frequentemente negligenciado, é onde se

verifica se os conhecimentos obtidos na ação de formação levaram a uma evolução no desempenho do indivíduo.

De acordo com Muchinsky (1999), a aplicação efetiva das competências e atitudes desenvolvidas na ação de formação, pode verificar-se de três formas: pode ser positiva, se resultar num desempenho laboral aperfeiçoado, pode ser negativa, se o desempenho tiver um decréscimo, e pode ainda ser neutra, se não teve qualquer efeito no desempenho profissional.

É importante elaborar planos que permitam analisar o comportamento anterior e posterior à ação de formação, através da observação dos superiores, dos subordinados ou dos pares, ou do relatório do formando, de forma a avaliar se foi efetuada a transferência dos conhecimentos e se se verifica uma evolução no desempenho das tarefas.

4.º Nível - Resultado: avaliação do impacto da formação e desenvolvimento nos resultados organizacionais. Neste nível, são avaliados o aumento da produtividade, a redução de custos, a melhoria da qualidade e a satisfação dos clientes. Este diagnóstico pode ser realizado através de indicadores de desempenho da organização ou de análises de impacto económico (Kirkpatrick, 1959).

Os resultados podem ser mensurados consoante os objetivos da formação e da empresa. Algumas formas de efetuar a mensuração incluem:

- Aumento da produtividade: comparar a quantidade de trabalho concluído pelos formandos em relação ao período anterior;
- Redução de custos: analisar a diminuição dos custos associados a um processo ou atividade específica;
- Aumento da satisfação do cliente: identificar se houve melhorias consideráveis, comparando a satisfação antes e após a formação;
- Retenção de colaboradores: avaliar se a ação de formação contribuiu para uma redução do número de colaboradores que deixam a empresa.

Para Caetano e Velada (2007), o nível no qual os indivíduos aplicam no seu contexto de trabalho, os conhecimentos e comportamentos adquiridos numa formação, pode ser

definido como transferência da formação. Esta deverá ser mantida durante um período no ambiente real de trabalho.

Caetano (2007), refere que a avaliação da eficácia da formação é frequentemente negligenciada pelas organizações, pela complexidade em obterem os dados necessários no momento anterior, durante, e após o processo de formação, ou por aspetos de viabilidade resultantes de limitações da organização.

Segundo Phillips (2016), para medir o retorno sobre o investimento em formação e desenvolvimento, é necessário identificar os resultados que se pretendem alcançar, e quantificar as repercussões da formação a nível financeiro. É uma abordagem estratégica com o propósito de ajustar a formação com os objetivos da organização, e de conseguir obter provas concretas do valor da formação. A determinação do ROI (Return on Investment) é um método para avaliar a eficácia da formação e assegurar que esta esteja a proporcionar resultados para a organização.

De acordo com Brinkerhoff (2006), para verificar se a formação está alinhada com as necessidades organizacionais, e se está a acrescentar valor, é necessário realizar a avaliação da formação e desenvolvimento. A avaliação deve mensurar o impacto da formação na realização de propósitos da empresa, na mudança de comportamentos e no aumento da performance individual e organizacional. É relevante avaliar a eficácia da formação no decorrer do tempo e definir as estratégias de formação de acordo com o necessário para potencializar o seu valor.

CAPÍTULO III – FUNDAMENTAÇÃO METODOLÓGICA DA INVESTIGAÇÃO

A fundamentação metodológica da investigação consiste na seleção, descrição e justificação das estratégias, técnicas e instrumentos utilizados para a recolha e análise de informação. É uma fase essencial do procedimento de pesquisa, que permite aos pesquisadores planear e realizar estudos de forma sistemática, rigorosa e íntegra (Gil, 2019).

Para Demo (2017), a fundamentação da metodologia da investigação consiste na descrição detalhada dos procedimentos que serão adotados para alcançar os objetivos propostos. A descrição deve incluir a justificação para a seleção do método, das técnicas de recolha e análise de dados, bem como a exposição dos instrumentos utilizados. É um aspeto relevante da pesquisa, que determina a credibilidade dos resultados obtidos.

Creswell (2014), define fundamentação metodológica como a explanação dos métodos, técnicas e processos utilizados na pesquisa, bem como a justificação teórica e empírica para a seleção dos mesmos. Esta fase permite avaliar a adequação das abordagens adotadas, e a validade dos resultados obtidos.

As definições apresentam a fundamentação metodológica como a descrição detalhada dos procedimentos, técnicas e instrumentos utilizados para o levantamento e análise de dados, e a justificação para a seleção desses procedimentos. Além disso, as definições ressaltam a importância da fundamentação metodológica para garantir a validade e confiabilidade dos resultados obtidos na pesquisa.

3.1. Metodologia de Investigação

Foi efetuado o contacto com a Direção de Recursos Humanos do Grupo Nabeiro, e com a equipa de Gestão de Formação e Desenvolvimento de RH do CIPGCRN, de modo a solicitar autorização à realização do estudo e recolha dos dados.

O período de análise incidiu no ano 2022 e até maio de 2023, tendo a informação recolhida e a identificação dos inquiridos sido respeitada na íntegra, nos termos da política de confidencialidade da empresa, e os dados anonimizados.

Considerou-se pertinente e relevante seguir uma metodologia de investigação quantitativa e qualitativa ou interpretativa, conduzindo a uma melhor aproximação da realidade estudada.

As investigações numa abordagem qualitativa favorecem, fundamentalmente, a perceção dos problemas a partir do ponto de vista dos sujeitos alvo da investigação. Neste sentido, Bogdan e Biklen (1994) entendem que esta abordagem permite descrever um fenómeno em profundidade através da apreensão de significados e dos estados subjetivos dos sujeitos pois, nestes estudos, há sempre uma tentativa de capturar e compreender, com pormenor, as perspetivas e os pontos de vista dos indivíduos sobre determinado assunto.

Por outro lado, a investigação quantitativa, de acordo com Corbin (2015), gera resultados numéricos ou estatísticos, isto é, dados que podem ser mensurados ou contados. Para Bell (2008), na investigação quantitativa, são recolhidos os factos e estudada a relação entre eles. No método de investigação quantitativa, é comum o uso de questionários.

3.1.1. Estudo de Caso

A seleção dos métodos e técnicas de pesquisa é fundamental para o desenvolvimento de uma investigação rigorosa e eficiente. Na presente pesquisa foi elaborado um plano adequado ao contexto do estudo, com o objetivo de responder de forma precisa às questões que se pretendiam esclarecer.

Dada a natureza do projeto, e o propósito de realizar uma análise aprofundada sobre o tema em questão, optámos pelo método do estudo de caso. Esta escolha permite-nos examinar o objeto de estudo na sua totalidade, compreendendo as suas interações e complexidades no seu ambiente natural, através da recolha de dados por questionário.

Este método do estudo de caso permite uma análise contextualizada e a identificação de relações de causa e efeito que podem influenciar os resultados da pesquisa.

Yin (2001), define estudo de caso como uma análise que responde às questões “como” e “porquê”, e que está direcionado a casos no contexto da vida real. Considera também que é uma investigação prática que apresenta um processo abrangente, com recolha e análise de dados.

O mesmo autor refere que o estudo de caso “contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenómenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, e permite compreender fenómenos sociais complexos”.

É útil que os estudos de caso mostrem tanto os acertos como as falhas, pois estes são utilizados como ponto de partida para quem pretende replicar o estudo, efetuando, como é óbvio, as adaptações necessárias. (Goode & Hatt, 1975).

3.1.2. Instrumento de Recolha de Dados

Para Hill & Hill (2009), quando há necessidade de recolher informação sobre um tema, o questionário é um instrumento de recolha de dados bastante útil e relevante. É uma forma acessível de interpelar um grupo, constituído por um considerável número de indivíduos, num breve espaço de tempo. Este tipo de ferramenta viabiliza o cálculo de uma pluralidade de dados, e a realização de múltiplas análises de correlações de modo célere. Assim, possibilita responder às questões propostas na investigação sendo altamente benéfico para o desenvolvimento do trabalho de pesquisa.

Almeida & Pinto (1995), asseguram que este tipo de método de recolha de dados apresenta algumas vantagens, tais como: a possibilidade de chegar a um significativo número de indivíduos, garantir o carácter confidencial das respostas, permitir que os indivíduos respondam no momento que lhes pareça mais conveniente, e o facto do investigador não estar presente, não exerce influência sobre os inquiridos.

No que concerne à construção do questionário, os autores Saunders & Thornhill (2009) destacam a presença de três opções distintas de escolha: desenvolver questões

originais, reestruturar questões de questionários anteriores, e incorporar questões de questionários pré-existentes. O facto de incorporar ou ajustar perguntas de outros questionários, que tenham sido previamente validadas e comprovadas, agiliza e aprimora o processo de forma eficiente.

Por conseguinte, foi elaborado um inquérito por questionário, com recurso ao Microsoft Forms, no qual recorremos às diferentes propostas dos autores acima referidos, de modo a construir um questionário fiável e confiável, e que fosse acessível e compreensível para todos os inquiridos.

Nesta pesquisa, utilizámos como base o questionário de uma investigação intitulada "Avaliação da Eficácia da Formação Profissional: Fatores que Afetam a Transferência da Formação para o Local de Trabalho", desenvolvida por Velada (2007). No entanto, fizemos algumas adaptações para melhor atender aos objetivos deste trabalho.

Ao adaptar o questionário original, procurámos garantir que as perguntas fossem pertinentes ao nosso contexto de estudo, proporcionando uma abordagem mais precisa e alinhada com os aspetos que pretendíamos investigar.

Com base no trabalho de Velada (2007), a nossa pesquisa beneficiou da experiência e conhecimento prévio sobre a avaliação da eficácia da formação.

Iniciou-se com uma nota preliminar, a fim de contextualizar o questionário, expondo os propósitos e o método de aplicação, com a finalidade de conscientizar os potenciais respondentes sobre a importância da sua contribuição para a condução da pesquisa.

O corpo do questionário é composto por três secções (Anexo 2):

- A primeira secção aborda a caracterização sociodemográfica e de inserção organizacional dos inquiridos, incluindo informações como género, idade, nível de escolaridade, tipo de vínculo laboral com a organização, tempo de serviço na organização e departamento/área de atuação.
- A segunda secção aborda a caracterização das ações de formação, refere-se ao processo de descrever e definir as principais características e elementos relacionados à atividade de formação. Inclui informações como frequência de participação em ações de formação, iniciativa para formação, isto é, se foi proposta

pela organização, pelo colaborador ou por ambos, e por último, se o conteúdo é, predominantemente técnico, comportamental ou misto.

- A secção final do questionário, é constituída por onze dimensões, estas contêm afirmações para as quais se pretende que o colaborador indique o seu grau de concordância. As questões são relacionadas com: implicação afetiva relativamente à organização, motivação, feedback de desempenho, suporte do supervisor hierárquico, design de transferência, transferência da formação, autoeficácia de desempenho, retenção da formação, importância da formação na cultura organizacional, importância da formação no desenvolvimento pessoal e importância da formação para a equipa.

Aprofundamos a compreensão das variáveis através de uma explicação detalhada no capítulo 4.4.

No que respeita à distribuição dos questionários, segundo Creswell (2014), esta é uma parte essencial nas análises quantitativas. Para que a recolha de dados por questionário seja eficaz, é necessário seguir algumas orientações sobre o tema em estudo.

Para Wainer e Braun (2018), a estratégia de distribuição dos questionários pode influenciar diretamente a taxa de resposta. É necessário que o pesquisador selecione uma via de distribuição eficiente para atingir o público-alvo, tendo em consideração as características dos indivíduos a quem se destina e os objetivos da investigação. Esta pode ser efetuada por meio eletrónico, por correio ou presencial.

Após a distribuição dos questionários, o processo da recolha de dados deve ser acompanhado, estabelecendo prazos e realizando lembretes para incentivar a participação.

Assim, na presente investigação, foi utilizado o e-mail corporativo para realizar a distribuição, uma vez que, atendendo às características do nosso público-alvo, seria a melhor forma de estabelecer o contacto. A Direção de RH do Grupo Nabeiro, disponibilizou-se para realizar diretamente a divulgação do inquérito aos colaboradores.

Foi realizado um pré-teste do questionário, pois de acordo com Lakatos & Marconi (2006), pretende-se que a validade e a fidedignidade da ferramenta sejam testadas, de modo a detetar erros ortográficos e ambiguidade de questões.

Hill & Hill (2009), apontam a utilização de um pré-teste, para analisar e avaliar a apropriação do questionário, bem como identificar eventuais irregularidades, assegurando as condições adequadas para a correta aplicação do instrumento.

A amostra do pré-teste deve variar entre cinco e cinquenta elementos a inquirir. Deste modo, foi enviada uma primeira versão do inquérito a um grupo de 6 pessoas.

Embora nenhum problema específico tenha sido mencionado, a Direção de RH participou também na realização do pré-teste, tendo sugerido a correção de algumas lacunas, e a modificação da forma e do sentido de algumas frases, pois estas poderiam gerar interpretações ambíguas.

As sugestões recebidas foram devidamente incorporadas na elaboração do questionário final, e, após as modificações efetuadas, o questionário foi aplicado aos indivíduos que tinham registo de formação nos anos de 2022 e/ou 2023, os quais não apresentaram qualquer dúvida no seu preenchimento.

Para realizar a avaliação das respostas dos colaboradores, de forma a obter o seu grau de concordância, foi utilizada a Escala de Likert de cinco opções de resposta: discordo totalmente, discordo parcialmente, não concordo nem discordo, concordo parcialmente e concordo totalmente. É um método amplamente aplicado para aferir a intensidade do grau de concordância ou discordância dos indivíduos, com relação a determinada afirmação ou proposição.

De acordo com Babbie (2017), a Escala de Likert é uma escala psicométrica que é usada para medir atitudes, crenças e opiniões dos indivíduos sobre determinado tema. Consiste na avaliação dos participantes, segundo o seu grau de concordância, relativamente a uma série de declarações ou afirmações. É uma das técnicas mais utilizadas em pesquisas sociais e de opinião, permitindo a análise quantitativa dos dados recolhidos.

No Capítulo IV, serão expostos os resultados obtidos através da aplicação do questionário, e as análises correspondentes.

3.1.3. Tratamento e Análise de Dados

O tratamento dos dados recolhidos foi efetuado através de uma análise estatística, de acordo com as recomendações apresentadas na literatura, com recurso à utilização dos softwares Excel e SPSS. As respostas obtidas através do inquérito foram submetidas a análise e contabilização.

De acordo com Bryman (2016), a análise quantitativa em dados de questionários é uma técnica estatística utilizada para descrever e analisar as respostas obtidas num conjunto de perguntas padronizadas. É uma abordagem sistemática e objetiva que permite a identificação de tendências, padrões e associações entre variáveis. A análise quantitativa pode ser utilizada para testar hipóteses, validar escalas e instrumentos de medida, e identificar diferenças e semelhanças entre grupos de participantes.

Neste trabalho recorremos a:

- Análise de frequências, para perceber a distribuição das respostas e identificar padrões ou tendências, através da contagem e tabulação da frequência com que cada categoria de respostas ocorre.
- Estatísticas descritivas, de modo a descrever as características gerais da amostra e das variáveis em estudo, através de medidas resumidas dos dados, como média, mediana, moda, desvio padrão e percentis.
- Análise de correlação, com o intuito de identificar a relação entre duas ou mais variáveis, e assim determinar se existe uma associação entre as respostas de diferentes perguntas do questionário.
- Análise de regressão, a qual permite examinar a relação entre uma variável dependente, e uma ou mais variáveis independentes. Sendo possível identificar os fatores que estão associados a determinados comportamentos ou atitudes.

3.1.4. População e Amostra

Relativamente à determinação da população e amostra para a distribuição de um questionário Creswell (2014), refere que, depende do objetivo do estudo e das características da população-alvo. De um modo geral, a população pode ser definida como o grupo de indivíduos que têm em comum uma ou mais características relevantes para a pesquisa. Já a amostra é um subconjunto da população que é selecionado para participar na pesquisa.

Appolinário (2006), menciona que a amostra é uma porção de indivíduos extraída de uma população por meio de algum método de amostragem. Quando a amostra é representativa da população, considera-se que todas as conclusões feitas com base nessa amostra são válidas para a população como um todo.

A população deste estudo correspondeu ao conjunto total de colaboradores que atuavam na organização (unidade de análise), à data do mês de maio de 2023, e que foram considerados aptos a participar e responder às questões da pesquisa.

O grupo de colaboradores selecionado, compunham uma amostra não aleatória, especificamente uma amostra por conveniência, conforme descrito por Gil (2019), os participantes foram escolhidos por serem facilmente acessíveis, disponíveis, dispostos a participar, e considerando que eles pudessem, de alguma forma, representar a população-alvo (unidade de análise).

De um total de 460 colaboradores ativos em maio de 2023, foi escolhida uma amostra de 370 elementos que reuniam os critérios a analisar, tendo sido obtida a participação de 87 colaboradores, representando aproximadamente 23,51% do total da amostra. A identidade dos entrevistados, como antes referido, foi preservada durante a apresentação, a análise e a discussão dos dados.

É importante utilizar técnicas de amostragem que tornem possível uma seleção aleatória e sistemática dos participantes, evitando possíveis distorções na seleção.

Como tal, no presente projeto de investigação, utilizámos a amostragem estratificada, a qual envolveu a divisão da população em estratos com características similares, e a

seleção aleatória de indivíduos de cada estrato proporcionalmente ao tamanho da população.

CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. Introdução

Nesta secção, foram apresentados e analisados os resultados obtidos através do instrumento de recolha de dados da presente pesquisa. Os resultados foram organizados de acordo com os objetivos estabelecidos no início deste estudo, com o propósito de fornecer uma estrutura clara e coerente para a análise.

A amostra do estudo consistiu em inquirir os colaboradores da Delta Serviços que tinham recebido formação através da organização, entre 2022 e 2023, os dados foram recolhidos através de inquérito por questionário.

Iniciámos pela apresentação dos resultados relacionados à caracterização da amostra, onde foram utilizadas técnicas de estatística descritiva para resumir os dados, identificar padrões, analisar as tendências e comunicar informações de forma clara e concisa. Sendo, desta forma, fornecida uma base para a análise exploratória dos dados, que serviu como ponto de partida antes de ser realizada uma análise mais avançada, ou inferencial. Desta forma, foram utilizadas tabelas de frequência absoluta e frequência relativa, para cada resposta.

De seguida procedemos ao estudo do questionário no que concerne à sensibilidade, fidelidade e validade externa, utilizando o SPSS como ferramenta de suporte. De seguida, através do estudo de correlações e regressões procurámos responder às hipóteses de investigação e dar cumprimento aos objetivos do trabalho.

4.2. Caracterização da Amostra

A caracterização da amostra é uma etapa importante em qualquer pesquisa, pois permite compreender as características e a distribuição dos dados recolhidos. Nesse sentido, a análise de frequência é uma ferramenta que nos permite explorar em detalhe as respostas e comportamentos dos participantes, facultando uma visão abrangente do conjunto de dados.

Os questionários foram distribuídos via email corporativo aos colaboradores da Delta Serviços, tendo sido recebidos e validados 87.

Observou-se uma predominância de participantes do sexo feminino, com um total de 60 frequências, enquanto o sexo masculino registou 27 respostas.

Tabela 2 - Frequências Absolutas e Relativas do Género

Género	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Masculino	27	31%
Feminino	60	69%
Total	87	100%

Fonte: Análise no software Excel

Em relação à idade dos colaboradores, optámos por agrupá-los em oito faixas etárias distintas, como apresentado na **Tabela 3**. Verificamos que o grupo de idade "41 a 45 anos" é o mais representativo, correspondendo a 31% do total da amostra, com um número de 27 participantes. Seguidamente, o grupo de idade "46 a 50 anos" possui uma taxa de 20%, contando com 17 indivíduos. Os grupos de idade "26 a 30 anos" e "36 a 40 anos" possuem uma taxa igual de 14%, representando cada um 12 participantes.

No que se refere à faixa etária de "31 a 35 anos", observamos uma taxa de 9% com oito participantes. Para os colaboradores com idade superior a 55 anos, obtivemos uma taxa de 7%, totalizando seis indivíduos. O grupo de idade "51 a 55 anos" representa 5% da amostra, com quatro participantes, e, por último, a faixa etária de " ≤ 25 anos" apresenta apenas 1% de representatividade, com um único participante.

A amostra expõe uma amplitude, que varia desde os participantes com menos de 25 anos até aos que possuem mais de 55 anos. No entanto, os colaboradores mais frequentes estão incluídos no grupo de idade "41 a 45 anos".

Tabela 3 - Frequências Absolutas e Relativas da Idade

Idade	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
≤ 25 anos	1	1%
26 a 30 anos	12	14%
31 a 35 anos	8	9%
36 a 40 anos	12	14%
41 a 45 anos	27	31%
46 a 50 anos	17	20%
51 a 55 anos	4	5%
> 55 anos	6	7%
Total	87	100%

Fonte: Análise no software Excel

Relativamente às habilitações académicas dos participantes (**Tabela 4**), constatamos que a maioria dos indivíduos pertencentes à amostra possui licenciatura, representando uma frequência relativa de 44%, o que corresponde a 38 colaboradores, seguido do ensino secundário até 12º ano, que apresenta uma taxa de 30% com 26 participantes. Tanto o mestrado quanto a pós-graduação, possuem uma frequência bastante semelhante, representando 14% (n=12) e 11% (n=10), respetivamente. Por fim, o ensino básico até o 9º ano possui apenas um colaborador, o que corresponde a uma frequência relativa de 1%.

No que se refere ao nível de escolaridade de doutoramento, observamos que nenhum dos colaboradores inquiridos está incluído neste nível de ensino.

Tabela 4 - Frequências Absolutas e Relativas das Habilitações Académicas

Habilitações Académicas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Ensino Básico - até 9º ano	1	1%
Ensino Secundário – até 12º ano	26	30%
Licenciatura	38	44%
Pós-graduação	10	11%

Mestrado	12	14%
Doutoramento	0	0%
Total	87	100%

Fonte: Análise no software Excel

Relativamente ao item exposto na tabela abaixo (**Tabela 5**), no que concerne ao tipo de contrato que os colaboradores vinculam com a empresa, observamos que a maioria dos indivíduos possui contrato sem termo, com uma frequência relativa de 63%, que corresponde a 55 colaboradores. Posteriormente, vêm os indivíduos que possuem contrato a termo certo com 21 frequências (24%). Os colaboradores com contrato a tempo incerto são dez, representando uma frequência relativa de 11%. Apenas um colaborador está em estágio, e nenhum respondente indicou estar vinculado a contratos de curta duração.

**Tabela 5 - Frequências Absolutas e Relativas
do Tipo de Contrato que Vincula com a Empresa**

Tipo de Contrato que Vincula com a Empresa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Contrato a termo certo	21	24%
Contrato a termo incerto	10	11%
Contrato sem termo	55	63%
Contrato de curta duração	0	0%
Contrato a tempo parcial	0	0%
Estágio (curricular ou profissional)	1	1%
Outro	0	0%
Total	87	100%

Fonte: Análise no software Excel

Através da análise da **Tabela 6**, podemos observar as frequências relacionadas à antiguidade dos colaboradores na empresa. Fica evidente que a maioria dos colaboradores possui uma trajetória na empresa de mais de 15 anos, representando uma percentagem de 36% do total da amostra, o que corresponde a 31 colaboradores inquiridos. Posteriormente, temos os indivíduos que estão na faixa de "entre 4 e 6 anos" e "entre 1 e 3 anos", com uma percentagem de 17% e 16%, respetivamente.

Quanto aos colaboradores que se encontram no nível de "menos de 1 ano" e "entre 7 e 9 anos", contabilizámos nove participantes em cada categoria, o que representa 10% para cada um desses níveis de antiguidade.

Recebemos um total de sete questionários respondidos pelos colaboradores que possuem uma antiguidade na empresa "entre 10 e 12 anos", o que representa 8% da amostra. Por último, registámos duas respostas (2%) dos colaboradores que estão na categoria de "entre 13 e 15 anos".

Tabela 6 – Frequências Absolutas e Relativas da Antiguidade na Empresa

Antiguidade na Empresa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Menos de 1 ano	9	10%
Entre 1 e 3 anos	14	16%
Entre 4 e 6 anos	15	17%
Entre 7 e 9 anos	9	10%
Entre 10 e 12 anos	7	8%
Entre 13 e 15 anos	2	2%
Mais de 15 anos	31	36%
Total	87	100%

Fonte: Análise no software Excel

Podemos observar na **Tabela 7** que, a maioria dos inquiridos, representando 78% (n=117), não ocupa posições de chefia dentro da organização.

Por outro lado, 22% (n=19) dos inquiridos desempenham cargos de liderança, assumindo responsabilidades e funções de gestão.

Este resultado destaca a distribuição de posições de liderança entre os participantes do estudo, e fornece uma visão geral da estrutura organizacional em termos de níveis de gestão.

Tabela 7 - Frequências Absolutas e Relativas Função de Chefia

Função de Chefia	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Sim	19	22%
Não	68	78%
Total	87	100%

Fonte: Análise no software Excel

Em relação ao período de atuação na função atual, podemos verificar na **Tabela 8** que 28 colaboradores (32%), se encontram na mesma função “entre 1 e 3 anos”, seguido de 19 colaboradores (22%), há menos de um ano, e 15 colaboradores (17%) entre quatro e seis anos.

A análise ao “Tempo de Serviço na função Atual”, revelou ainda que, nove colaboradores (10%) ocupam a função atual há mais de 15 anos. Em relação às restantes categorias, apresentam-se com menor representatividade, como demonstrado na tabela abaixo.

Tabela 8 - Frequências Absolutas e Relativas do Tempo de Serviço na Função Atual

Tempo de Serviço na Função Atual	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Menos de 1 ano	19	22%
Entre 1 e 3 anos	28	32%
Entre 4 e 6 anos	15	17%
Entre 7 e 9 anos	4	5%
Entre 10 e 12 anos	7	8%
Entre 13 e 15 anos	5	6%
Mais de 15 anos	9	10%
Total	87	100%

Fonte: Análise no software Excel

No contexto da análise dos resultados relacionados à Área ou Departamento em que os colaboradores estão atualmente inseridos, é possível observar, com base nos dados apresentados na **Tabela 9**, que a área de Operações se destaca como a mais frequente. Esta constatação indica que um número significativo de colaboradores está envolvido nas atividades operacionais da organização.

Seguidamente, temos a área Financeira e Administrativa, que também apresenta uma presença considerável. A área de Recursos Humanos também se destaca, apresentando uma frequência comparável às áreas de Operações, e Financeira e Administrativa. Este resultado indica que a gestão de recursos humanos é valorizada, e revela uma influência significativa no ambiente de trabalho.

No que diz respeito à área de Sistemas de Informação, foi constatado que nove colaboradores, correspondendo a 10% do total, receberam formação. Este resultado sugere que a organização valoriza a capacitação na área de tecnologia da informação, e reconhece a importância dos sistemas de informação para o desempenho das atividades.

Por fim, para as restantes áreas não mencionadas anteriormente, a frequência foi menos expressiva em comparação com as áreas de destaque. O que indica que essas áreas podem ter um menor número de colaboradores envolvidos, podem ter sido menos abordadas no contexto da pesquisa, ou, podem ter tido uma resposta menos favorável ao convite para participar no questionário.

**Tabela 9 - Frequências Absolutas e Relativas do Departamento/
Área onde atualmente está inserido**

Departamento/ Área onde atualmente está inserido	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Auditoria Interna e Gestão De Risco	1	1%
Comercial Restauração e Revenda	0	0%
Comunicação Externa e Relações Institucionais	2	2%
Facilities e Património	3	3%
Financeira e Administrativa	15	17%
Industrial e Logística Primária	0	0%
Máquinas e Equipamentos	1	1%
Marketing Cafés	4	5%
Operações	23	26%
Pré-Contencioso	0	0%
Propósito e Sustentabilidade	0	0%
Recursos Humanos	13	15%
Serviços de Segurança	1	1%
Sistemas de Informação	9	10%
Suporte à Administração	0	0%
Outro:		
Administrativo	1	1%

Atendimento ao Cliente - Contact Center	1	1%
Campus, Centro Conhecimento Comendador Rui Nabeiro	1	1%
Centro Internacional Comendador Rui Nabeiro	1	1%
Compras	1	1%
Contabilidade	1	1%
Contencioso	1	1%
Controlo de Gestão e Reporting - DO	1	1%
Departamento Jurídico	1	1%
Desenvolvimento e Qualidade	1	1%
Formação	1	1%
Psicologia Coração Delta	1	1%
Seguros	2	2%
Sistemas Gestão Integrados	1	1%
Total	87	100%

Fonte: Análise no software Excel

Tendo em consideração os dados apresentados na **Tabela 10**, é possível observar a frequência de participação dos inquiridos em ações de formação. A maioria dos participantes (43%) relatou ter participado em formações uma vez por ano (n=37). Seguido de 28 colaboradores (32%), que indicaram ter frequentado ações de formação de duas a três vezes por ano. Um total de 17 colaboradores (20%) relatou ter participado em formações três a quatro vezes por ano.

**Tabela 10 - Frequências Absolutas e Relativas da Frequência de Participação
em Ações de Formação**

Frequência de Participação em Ações de Formação	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
1 vez / ano	37	43%
2 a 3 vezes / ano	28	32%
3 a 4 vezes / ano	17	20%
Outro:		
+ 5 vezes / ano	1	1%
Raramente	2	2%
Nenhuma	2	2%
Total	87	100%

Fonte: Análise no software Excel

Por outro lado, dois participantes mencionaram ter frequentado ações de formação raramente, enquanto outros dois alegaram não ter participado. Por fim, apenas um colaborador mencionou ter participado mais de cinco vezes por ano.

4.3. Estudo do Instrumento de Recolha de Dados

Neste ponto, apresentamos o estudo da fidelidade, o estudo de sensibilidade, e o estudo da validade externa do questionário, utilizado como instrumento de recolha de dados. Desta forma analisámos a confiabilidade e validade do questionário, através da verificação da sua consistência.

A fidelidade do questionário diz respeito à consistência interna das questões, ou seja, se as perguntas medem de forma confiável as dimensões que se pretendem avaliar. Foi realizado um estudo de fidelidade através de técnicas estatísticas, como o coeficiente Alfa de Cronbach, para verificar a consistência das respostas obtidas. De igual modo, foram explorados outros indicadores de fidelidade como a análise dos itens individuais.

De acordo com Sackett & Andrews (1997), a sensibilidade do questionário refere-se à sua capacidade de identificar variações ou diferenças nas respostas dos indivíduos, principalmente quando essas variações são relevantes para a pesquisa em questão.

Também foi estudada a validade externa, de acordo com DeVellis (2016), nesta análise é realizada a avaliação da capacidade de o questionário fornecer resultados que possam ser generalizados além da amostra, e do contexto específico em que foi originalmente aplicado. Isto é, se as informações obtidas a partir do questionário podem ser aplicadas de maneira confiável a outras populações, contextos ou cenários.

4.3.1. Estudo da Fidelidade

Para o estudo da fidelidade recorreremos ao cálculo do Alfa de Cronbach como recomendado na literatura para instrumentos que utilizem a escala de Likert.

O coeficiente de Alfa de Cronbach, é um indicador de consistência interna, este varia de 0 a 1, e é calculado tendo em consideração a variância dos itens individuais, e a variância da soma dos itens de cada inquirido. Quanto maior for o valor do coeficiente, maior será a consistência interna da prova, o que indica que os itens estão a medir a mesma dimensão.

De acordo com Fortin (2003), para que um instrumento de avaliação seja considerado fidedigno, é recomendado que o coeficiente de Alfa de Cronbach seja superior a 0,7. Tal facto, indica uma boa consistência interna das respostas e uma relação consistente entre os itens que compõem o instrumento.

É importante enfatizar que, para calcular o valor do Alfa de Cronbach, e verificar a consistência interna dos fatores, é necessário que as variáveis estejam categorizadas de maneira consistente. Isso significa que elas devem corresponder à aplicação da mesma escala de Likert, ou de outra escala de resposta com categorias e níveis de concordância semelhantes.

Deste modo, para realizar esta análise, foram selecionadas as questões medidas pela escala de Likert (variáveis independentes), que constam na **Tabela 62**.

Tabela 11 - Alfa de Cronbach

Estatísticas de Confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,980	45

Fonte: Análise no software SPSS

Após a análise da tabela apresentada acima, é possível constatar que o valor do coeficiente de Alfa (= 0,980), revela um alto grau de consistência interna do instrumento utilizado, neste caso, o questionário.

A elevada consistência interna do questionário indica que as perguntas foram formuladas de maneira coerente, e que as respostas obtidas são consistentes entre si. Esse aspeto é de extrema importância para garantir o rigor científico dos dados recolhidos.

O facto de o valor do Alfa ser próximo de 1 indica que a margem de erro associada às medições realizadas é extremamente residual. Isso significa que as respostas obtidas através do questionário são altamente confiáveis, e representam de forma precisa as características ou opiniões dos inquiridos.

Nesse sentido, com base no resultado da análise, podemos afirmar que o instrumento utilizado demonstra um alto nível de validade e confiabilidade, conferindo robustez e credibilidade aos dados obtidos durante o estudo.

Considerámos neste estudo 11 dimensões de análise, as quais são apresentadas na **Tabela 12**, sendo calculada a consistência de cada variável, através do Alfa de Cronbach:

Tabela 12 - Alfa de Cronbach das Dimensões

Dimensão	Estatísticas de Confiabilidade	
	Alfa de Cronbach	N de itens
Implicação Afetiva (Relativamente à Empresa)	,910	6
Motivação	,812	4
Feedback de Desempenho	,902	3
Suporte do Supervisor Hierárquico	,966	5
Design de Transferência	,962	5
Transferência da Formação	,962	5
Autoeficácia de Desempenho	,940	4
Retenção da Formação	,893	3
Importância da Formação na Cultura Organizacional	,901	3
Importância da Formação no Desenvolvimento Pessoal	,940	4
Importância da Formação para a equipa	,967	3

Fonte: Análise no software SPSS

Tal como na análise do questionário como um todo, podemos observar que os coeficientes apresentam um nível significativamente alto em todas as variáveis. Esta constatação revela que o questionário possui uma consistência interna notável, uma abordagem científica sólida e uma margem de erro reduzida.

4.3.2. Estudo de Sensibilidade

O estudo de sensibilidade, fornece uma visão geral das características principais dos dados, permitindo identificar padrões, tendências e medidas resumidas.

A análise envolve a aplicação de diversas técnicas estatísticas, tais como medidas de tendência central (como média, moda, mínimo e máximo), e medidas de dispersão (como desvio padrão).

Foram apresentados na **Tabela 13**, os dados discriminados referentes ao estudo de sensibilidade em relação à totalidade dos itens. No geral, constatámos que as médias variam de 3,53 a 4,39, com a maioria dos valores mais próximos do extremo direito. Quanto aos valores mínimos e máximos, a maioria oscila entre 1 e 5. O desvio padrão, por sua vez, varia entre 0,684 e 1,071.

Tabela 13 – Análise de Sensibilidade das Variáveis

Itens ³	N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
Q1	87	1	5	4,22	,908
Q2	87	2	5	4,39	,783
Q3	87	1	5	4,25	,892
Q4	87	1	5	3,84	1,033
Q5	87	1	5	4,32	,896
Q6	87	2	5	4,26	,855
Q7	87	1	5	4,14	,930
Q8	87	1	5	3,79	,978
Q9	87	2	5	4,28	,773
Q10	87	3	5	4,37	,684
Q11	87	1	5	4,01	,842
Q12	87	1	5	3,94	,812
Q13	87	1	5	3,98	,792
Q14	87	1	5	3,85	,896
Q15	87	1	5	3,90	,903
Q16	87	1	5	4,09	,802
Q17	87	1	5	3,93	,900
Q18	87	1	5	3,94	,854
Q19	87	1	5	3,84	,963
Q20	87	1	5	3,92	,905
Q21	87	1	5	4,05	,848

³ (Ver Anexo 4-Designação das Variáveis)

Q22	87	1	5	3,84	,874
Q23	87	1	5	3,98	,876
Q24	87	1	5	4,14	,851
Q25	87	1	5	4,25	,735
Q26	87	1	5	4,13	,790
Q27	87	1	5	3,97	,895
Q28	87	1	5	3,82	,934
Q29	87	1	5	3,53	,986
Q30	87	1	5	3,61	1,071
Q31	87	1	5	3,71	1,066
Q32	87	1	5	3,86	,990
Q33	87	1	5	3,84	1,055
Q34	87	1	5	3,78	1,050
Q35	87	1	5	3,77	1,020
Q36	87	1	5	4,02	,940
Q37	87	1	5	4,09	,910
Q38	87	2	5	4,05	,820
Q39	87	1	5	4,15	,883
Q40	87	1	5	3,84	1,033
Q41	87	1	5	4,05	,875
Q42	87	1	5	3,87	,913
Q43	87	1	5	4,08	,838
Q44	87	1	5	4,08	,838
Q45	87	1	5	4,00	,821

Fonte: Análise no software SPSS

Estes resultados indicam que, em termos gerais, os itens do estudo de sensibilidade apresentam médias próximas do valor intermédio. Observamos uma variação razoável nos valores mínimos e máximos, demonstrando uma diversidade nas respostas dos inquiridos. O desvio padrão, que mede a dispersão dos dados em relação à média, revela uma certa amplitude nos resultados, indicando a capacidade discriminativa dos itens.

4.3.3. Estudo da Validade Externa

A validade externa de um questionário refere-se à capacidade de generalizar os resultados obtidos com o instrumento para além da amostra específica do estudo, ou

seja, para uma população mais ampla, ou para outros contextos. Importa avaliar se os resultados podem ser aplicados e replicados em diferentes cenários.

Foi utilizada a correlação de Pearson, de forma a analisar a intensidade e a direção linear entre duas variáveis contínuas. Este coeficiente de correlação, pode oscilar entre (-1) a (1). Quanto mais elevado for o valor absoluto do coeficiente, mais as variáveis se relacionam (Maroco, 2014).

Para a correlação de Pearson, um valor absoluto de (1) indica uma relação linear perfeita. A correlação perto de (0) indica que não há relação linear entre as variáveis. Conforme mencionado por Maroco (2014), um valor absoluto de 1 indica uma relação linear perfeita. Isso significa que as duas variáveis estão estritamente relacionadas e seguem uma relação linear positiva ou negativa, dependendo do sinal do coeficiente. Isto é, um coeficiente de correlação de +0,80 indica uma forte relação linear positiva, enquanto um coeficiente de -0,70 indica uma forte relação linear negativa.

Por outro lado, quando o valor absoluto do coeficiente de correlação se aproxima de zero, indica que não há uma relação linear significativa entre as variáveis.

Apresentamos abaixo a tabela da correlação do Total com todas as variáveis:

Tabela 14 - Correlação do Total com o Total de cada Dimensão

Correlação de Pearson

	Total	TIA	TM	TFD	TSS	TDT	TTF	TAD	TRF	TIPO	TIFE	TIDP
Total	1											
TIA	,626**	1										
TM	,820**	,688**	1									
TFD	,787**	,356**	,552**	1								
TSS	,695**	,273*	,420**	,659**	1							
TDT	,842**	,502**	,654**	,573**	,466**	1						
TTF	,898**	,416**	,734**	,689**	,554**	,772**	1					
TAD	,877**	,455**	,718**	,616**	,506**	,722**	,858**	1				
TRF	,772**	,339**	,580**	,680**	,470**	,633**	,714**	,744**	1			
TIPO	,848**	,543**	,609**	,689**	,500**	,663**	,725**	,719**	,665**	1		
TIFE	,874**	,404**	,675**	,631**	,592**	,751**	,770**	,797**	,672**	,774**	1	
TIDP	,891**	,468**	,698**	,667**	,552**	,755**	,809**	,779**	,618**	,822**	,844**	1

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).; * . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: Análise no software SPSS

Após a análise de correlação do Total, que representa a variável dependente, com todas as outras variáveis independentes, os resultados revelaram padrões esclarecedores. Constatou-se que, todas as variáveis se relacionam, demonstrando a existência de fortes vínculos entre elas.

Através desta análise, com base nos resultados obtidos na correlação de Pearson detalhada na tabela acima, podemos identificar que existe validade externa no nosso questionário, isto é, este estudo reúne as condições necessárias para aplicar e replicar noutros cenários e contextos, podendo generalizar os resultados obtidos para além desta amostra específica.

4.4. Análise dos Dados

Através da análise de frequências, pretendemos obter uma caracterização detalhada das variáveis relacionadas à formação oferecida aos colaboradores da Delta Serviços. Com esse propósito, avaliámos todos os aspetos abordados no nosso instrumento de recolha de dados.

4.4.1. Dimensão Iniciativa da Formação

Esta dimensão, de acordo com Velada (2007), indica a fonte da iniciativa para participar em ações de formação. Procura-se perceber o que leva os indivíduos a frequentarem ações de formação. Esta dimensão é medida no nosso questionário através dos itens da questão 10 (Anexo 2).

Através da análise da distribuição por frequências, procurámos perceber a perceção dos colaboradores da DS relativamente à origem da formação. Os resultados podem ser observados na tabela abaixo:

Tabela 15 - Iniciativa para Formação

	Frequência	Percentagem
Procuro obter atividades de formação por minha iniciativa	27	31,0
As ações de formação que frequento são promovidas pela minha empresa e da sua iniciativa	30	34,5
A empresa reconhece a importância da atualização e aprimoramento profissional, e, por isso, oferece oportunidades de formação aos colaboradores. Ao mesmo tempo, como indivíduo, tenho a iniciativa de participar	30	34,5
Total	87	100,0

Fonte: Análise no software SPSS

De acordo com a **Tabela 15**, podemos observar que a iniciativa para a formação por parte dos colaboradores tem uma distribuição praticamente equitativa. Os colaboradores frequentam ações de formação promovidas pela organização (34,5%), ou como resultado de uma simbiose entre as necessidades do indivíduo e da organização (34,5%), ou mesmo, fruto de interesse/necessidade apenas do colaborador (31%)

Estes resultados demonstram um alinhamento de interesses entre a empresa e os seus colaboradores no que diz respeito à formação e ao desenvolvimento profissional.

4.4.2. Dimensão Componente da Formação

A dimensão “Componente da Formação” de acordo com Velada (2007), procura identificar qual ou quais as componentes predominantes nas ações de formação: Técnica, Comportamental e Mista (Técnica + Comportamental). No questionário utilizado neste estudo esta dimensão é medida através dos itens da questão 11 (Anexo 2).

Os sujeitos desta amostra, no que concerne à origem da formação, deram as respostas que podem ser observadas na tabela abaixo.

Tabela 16 - Componente Predominante das Ações de Formação

	Frequência	Percentagem
Na aquisição e atualização de conhecimentos e aptidões técnicas específicas relacionadas a determinada área de atuação	32	36,8
No desenvolvimento de competências comportamentais, com o intuito de melhorar as capacidades de comunicação	8	9,2
Na combinação tanto aspetos técnicos, quanto comportamentais	47	54,0
Total	87	100,0

Fonte: Análise no software SPSS

Ao analisarmos a tabela acima, fica evidente que há uma prioridade nas ações de formação que integram tanto os aspetos técnicos quanto os comportamentais (n=47). Seguem as ações de formação com um foco mais voltado para os aspetos técnicos com 32 respostas. Por último, é importante mencionar que as formações com uma orientação comportamental, apresentam uma ocorrência bem mais reduzida, com apenas oito registos.

Com base na informação obtida, podemos concluir que, a organização valoriza e enfatiza o equilíbrio entre habilidades técnicas e competências comportamentais ao desenvolver as suas atividades formativas.

4.4.3. Eficácia da Formação

Do inquérito por questionário desenvolvido por Velada (2007), retirámos 11 dimensões, a saber: Implicação Afetiva; Motivação; Feedback de Desempenho; Suporte do Supervisor Hierárquico; Design de Transferência; Transferência da Formação; Autoeficácia de Desempenho; Retenção da Formação; Importância da Formação na Cultura Organizacional; Importância da Formação no Desenvolvimento Pessoal; e Importância da Formação para a Equipa, com o intuito de medir a eficácia da formação. Os indicadores correspondentes a cada dimensão foram respondidos numa escala Likert de cinco níveis, onde: 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo parcialmente; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo parcialmente; e 5 - Concordo totalmente. Iremos de seguida, através da distribuição de frequências, analisar a perceção dos sujeitos relativa a cada uma destas dimensões.

4.4.3.1. Implicação Afetiva

Segundo Meyer e Allen (1997), a implicação afetiva é um dos três componentes do modelo de envolvimento organizacional, sendo os outros dois, a obrigação normativa e a continuidade racional. A implicação afetiva refere-se ao nível de conexão emocional e afetiva que um indivíduo desenvolve em relação à organização em que trabalha. É definida pelo sentimento de apego, identificação e pertencimento do colaborador à empresa. Estes sentem-se parte de uma comunidade dentro da empresa, e encaram os problemas e sucessos da organização como se fossem seus. Este sentimento pode influenciar a intenção de permanecer na organização a longo prazo.

Velada (2007), considera implicação afetiva como o nível de “... existência de um forte sentimento de pertença e vinculação por parte dos colaboradores em relação às organizações em que trabalham.”, referindo também que, com base nos resultados que apurou no estudo “... é um preditor importante da motivação para transferir”.

A implicação afetiva é medida através dos itens da questão 12 (Anexo 2), os resultados podem ser observados na tabela que se segue:

Tabela 17 - Sinto-me “afetivamente vinculado” à minha empresa

	Frequência	Percentagem
2	3	3,4
3	7	8,0
4	30	34,5
5	47	54,0
Total	87	100,0

Fonte: Análise no software SPSS

Para o item a que se refere a **Tabela 17**, a maior parte dos inquiridos (n=47), menciona concordar totalmente com o facto de se sentir afetivamente vinculado à empresa e 30 inquiridos referem concordar parcialmente. Numa posição neutra, encontram-se sete colaboradores, e apenas três colaboradores mencionam discordar parcialmente.

Tabela 18 - A minha empresa tem um grande significado pessoal para mim

	Frequência	Percentagem
1	1	1,1
2	3	3,4
3	11	12,6
4	30	34,5
5	42	48,3
Total	87	100,0

Fonte: Análise no software SPSS

Relativamente ao item da tabela acima, a maioria dos participantes (n=42), refere concordar totalmente, e 30 mencionam que concordam parcialmente. Onze dos inquiridos permanecem imparciais, três mencionam discordar parcialmente, e apenas um colaborador discorda totalmente.

O facto de a maioria dos inquiridos concordar com a afirmação acima, indica que estes atribuem um valor pessoal significativo à organização.

No entanto, existem colaboradores que permanecem imparciais em relação a esse sentimento de significado pessoal atribuído à empresa, e alguns que discordam com a afirmação.

Tabela 19 - Tenho um grande sentimento de pertença à minha empresa

	Frequência	Percentagem
1	1	1,1
2	3	3,4
3	13	14,9
4	29	33,3
5	41	47,1
Total	87	100,0

Fonte: Análise no software SPSS

De acordo com a tabela acima, a maioria dos colaboradores (n=41), referem concordar totalmente com o facto de ter um grande sentimento de pertença à sua empresa, o que indica que se sentem parte da organização. Vinte e nove inquiridos concordam parcialmente, e treze permanecem neutros. Contudo, tal como no item anterior, três dos inquiridos mencionam discordar parcialmente, e apenas um colaborador discorda totalmente.

Esta variável indica a importância do envolvimento dos colaboradores com a empresa, pois a maioria a indica um forte sentimento de pertença e conexão emocional. Contudo, existem variações individuais, e alguns colaboradores podem não se sentir tão fortemente ligados à empresa como outros.

Tabela 20 - Sinto os problemas da minha empresa como se fossem meus

	Frequência	Percentagem
1	3	3,4
2	6	6,9
3	18	20,7
4	35	40,2
5	25	28,7
Total	87	100,0

Fonte: Análise no software SPSS

Na análise relativa ao item da **Tabela 20**, pode-se concluir que, a maioria dos inquiridos possui um nível significativo de implicação afetiva em relação à empresa. Isto é indicado pelo facto de 25 colaboradores concordarem totalmente que sentem os problemas da empresa como se fossem seus, e 35 colaboradores concordarem parcialmente com essa afirmação. Constatamos que há uma parcela considerável de colaboradores (n=18) que permanecem neutros, o que pode indicar que eles não têm uma opinião muito forte sobre o tema, ou que têm uma conexão emocional mais ambivalente com a empresa.

Por outro lado, seis colaboradores discordam parcialmente e três discordam totalmente, o que pode indicar que não se sentem tão envolvidos ou identificados com os problemas da empresa.

Tabela 21 - Tenciono permanecer nesta empresa nos próximos anos

	Frequência	Percentagem
1	1	1,1
2	2	2,3
3	13	14,9
4	23	26,4
5	48	55,2
Total	87	100,0

Fonte: Análise no software SPSS

Para o item exposto na tabela acima, uma grande maioria dos colaboradores (n=48), indicam concordar totalmente com a intenção de permanecer na empresa nos próximos anos. Sensivelmente metade deste número de pessoas, concorda parcialmente, seguido de 13 colaboradores que referem não concordar nem discordar. Apenas um número sem grande expressão indica discordar parcialmente ou totalmente.

Tabela 22 - Recomendo esta empresa a amigos e familiares

	Frequência	Porcentagem
2	4	4,6
3	11	12,6
4	30	34,5
5	42	48,3
Total	87	100,0

Fonte: Análise no software SPSS

Quarenta e dois colaboradores revelam que concordam totalmente em recomendar a empresa a amigos e familiares, e 30 mostram concordar parcialmente (Tabela 22).

Por outro lado, 11 inquiridos não concordam nem discordam, e apenas quatro discordam totalmente.

Em síntese, o resultado da análise desta dimensão, indica que a implicação afetiva é uma dimensão relevante para os colaboradores, pois a maioria demonstra uma conexão emocional positiva com a empresa.

Encaram os desafios e sucessos da organização como se fossem parte intrínseca sua, o que pode indicar inclinação para uma permanência de longo prazo na empresa.

No entanto, a presença de alguns colaboradores neutros ou discordantes também indica a existência de diferentes níveis de envolvimento emocional entre os inquiridos, que pode ser influenciada por diferentes fatores, tais como, experiências individuais, motivação, satisfação no trabalho e cultura organizacional.

4.4.3.2. Motivação

Relativamente à dimensão da Motivação, Holton (1996), Baldwin & Ford (1988), e Tannenbaum & Yukl (1992), referem que a motivação é um dos fatores essenciais que explica a transferência da formação para o local de trabalho.

No contexto da sua pesquisa, Velada (2007), aborda o conceito de motivação como sendo a motivação para transferir. Essa perspetiva alinha-se com a distinção

estabelecida por Holton (2005), que diferencia a motivação para aprender da motivação para transferir. A motivação para aprender é uma avaliação motivacional que ocorre antes do processo formativo, enquanto a motivação para transferir ocorre após a formação ter sido realizada.

Relativamente à dimensão da Motivação, esta foi operacionalizada através de quatro indicadores: “De modo global, sinto-me motivado com o meu trabalho.”; “A formação que a empresa proporciona, contribui para me sentir mais motivado em relação ao meu trabalho.”; “Acredito que a formação me proporciona oportunidades de crescimento e desenvolvimento.”; “Sinto-me entusiasmado e motivado para participar ativamente em formações.”. Deste modo, pretende-se medir o nível geral de motivação dos funcionários em relação ao trabalho.

Tabela 23 - De modo global, sinto-me motivado com o meu trabalho

	Frequência	Percentagem
1	1	1,1
2	5	5,7
3	11	12,6
4	34	39,1
5	36	41,4
Total	87	100,0

Fonte: Análise no software SPSS

A Tabela 23 refere-se ao nível geral de motivação dos colaboradores com o trabalho. Constata-se que, 36 colaboradores concordam totalmente, e 34 referem concordar parcialmente. Onze inquiridos alegam não concordar nem discordar, enquanto cinco, mencionam discordar parcialmente, e apenas um inquirido discorda totalmente.

Tabela 24 - A formação que a empresa proporciona, contribui para me sentir mais motivado em relação ao meu trabalho

	Frequência	Percentagem
1	2	2,3
2	7	8,0
3	19	21,8

4	38	43,7
5	21	24,1
Total	87	100,0

Fonte: Análise no software SPSS

A maioria dos inquiridos (n=38), mostram concordar parcialmente com a afirmação da tabela acima “A formação que a empresa proporciona, contribui para me sentir mais motivado em relação ao meu trabalho.”, e 21 colaboradores referem concordar totalmente. Dezanove inquiridos apontam nem concordar, nem discordar. E, por último, uma menor parte, refere discordar parcialmente ou discordar totalmente.

Tabela 25 - Acredito que a formação me proporciona oportunidades de crescimento e desenvolvimento

	Frequência	Percentagem
2	2	2,3
3	11	12,6
4	35	40,2
5	39	44,8
Total	87	100,0

Fonte: Análise no software SPSS

Observa-se na tabela acima, que a maior parte dos inquiridos (n=39), concorda totalmente em acreditar que a formação lhe proporciona oportunidades de crescimento e desenvolvimento. Um número não muito inferior, 35 colaboradores, concordaram parcialmente. Onze indivíduos não manifestaram opinião, e apenas dois discordaram parcialmente.

Tabela 26 - Sinto-me entusiasmado e motivado para participar ativamente em formações

	Frequência	Percentagem
3	10	11,5
4	35	40,2
5	42	48,3
Total	87	100,0

Fonte: Análise no software SPSS

Para o item da **Tabela 26**, não houve nenhuma resposta de discordância. Apenas dez colaboradores não se posicionaram nem positiva, nem negativamente, e os restantes colaboradores referiram sentir-se entusiasmados e motivados para participar ativamente em formações, em que, 42 inquiridos concordaram totalmente, e 35 concordaram parcialmente.

Conclui-se que, com base nas análises dos itens relacionados à motivação dos colaboradores, estes demonstram um nível considerável de motivação em relação ao trabalho e à formação proporcionada pela empresa.

A maioria dos colaboradores concorda, seja parcialmente ou totalmente, com o nível geral de motivação no trabalho. É um indicador positivo, pois demonstra que a empresa tem conseguido manter os colaboradores motivados nas suas tarefas.

No que diz respeito à influência da formação na motivação dos colaboradores, de acordo com as respostas dos inquiridos, a formação contribui para aumentar a sua motivação em relação ao trabalho. Isto mostra que as ações de formação têm um impacto positivo na motivação dos indivíduos.

Relativamente às oportunidades de crescimento e desenvolvimento proporcionadas pela formação, também a maioria dos colaboradores concorda. Este resultado indica que os colaboradores encaram a formação como uma oportunidade para aprimorar as suas competências e progredir na carreira.

Concluimos também que, os colaboradores têm uma atitude positiva em relação à participação em ações de formação.

Em resumo, os resultados confirmam que existe uma relação entre a formação e a motivação, e que os colaboradores estão motivados e valorizam as oportunidades de formação oferecidas pela empresa.

4.4.3.3. Feedback de Desempenho

Velada (2007), teve como base as definições de Feedback de Desempenho de Holton et al (2000), em que o autores referem que o feedback de desempenho é uma

ferramenta essencial nas organizações, que consiste nas avaliações fornecidas pelos diversos membros da equipa acerca do desempenho do colaborador nas suas funções. E também de Reber & Wallin (1984), que indicam que, especificamente, quando o feedback abrange os conhecimentos e competências adquiridos na formação, bem como a sua relação com o bom desempenho na função, aumenta significativamente a probabilidade de aplicação dessas competências no ambiente de trabalho.

Tivemos como referência os indicadores que Velada (2007) utilizou no seu questionário, para avaliar a perceção dos indivíduos sobre o Feedback de Desempenho, o qual foi operacionalizado através de três indicadores que podemos observar nas tabelas 27, 28 e 29:

Tabela 27 - Após as ações de formação, interajo com colegas e superiores para encontrar soluções que possam aumentar meu desempenho

	Frequência	Porcentagem
1	3	3,4
2	3	3,4
3	20	23,0
4	42	48,3
5	19	21,8
Total	87	100,0

Fonte: Análise no software SPSS

Quando se trata da interação com colegas e superiores após as formações (Tabela 27), com o objetivo de encontrar soluções que contribuam para o aumento do desempenho, os resultados revelam uma variedade de opiniões entre os colaboradores.

A maior parte dos participantes, um total de 42 colaboradores, afirmam concordar parcialmente com essa interação, representando o grupo mais numeroso. Por outro lado, vinte inquiridos indicam que estão neutros, não concordando nem discordando. Por outro lado, dezanove colaboradores concordam totalmente com a importância dessa interação.

No entanto, observamos que houve um pequeno grupo de três inquiridos que responderam discordar parcialmente, e também três discordam totalmente com essa interação.

Tabela 28 - Depois de participar na formação, recebo feedback de outros colegas e chefes acerca de como tenho aplicado aquilo que aprendi

	Frequência	Percentagem
1	4	4,6
2	7	8,0
3	27	31,0
4	37	42,5
5	12	13,8
Total	87	100,0

Fonte: Análise no software SPSS

Relativamente ao feedback recebido após as formações, no sentido de apurar de que forma se tem aplicado o que foi aprendido, de acordo com a **Tabela 28**, a maioria dos inquiridos (n=37) revelaram concordar parcialmente, 12 disseram concordar totalmente, e 27 não assumiram qualquer opinião. No sentido oposto, sete colaboradores discordaram parcialmente, e quatro discordaram totalmente.

Tabela 29 - Recebo opiniões de colegas e superiores que me auxiliam a aprimorar o meu desempenho após a formação

	Frequência	Percentagem
1	5	5,7
2	7	8,0
3	22	25,3
4	36	41,4
5	17	19,5
Total	87	100,0

Fonte: Análise no software SPSS

De acordo com a tabela acima, após as formações, 36 colaboradores alegam concordar parcialmente que recebem opiniões de colegas e superiores no sentido de aprimorar o que foi aprendido e dezassete inquiridos revelam concordar totalmente. Um número significativo de indivíduos (n=22), não manifestam opinião sobre o assunto, sete inquiridos discordam parcialmente, e apenas um discorda totalmente.

Com base nas análises dos itens relacionados à dimensão do Feedback de Desempenho, podemos concluir que, a interação com colegas e superiores após as formações é percebida de forma diversa pelos colaboradores.

A maioria concorda parcialmente com essa prática, entretanto, é importante notar que há um grupo considerável de colaboradores que não manifestou opinião sobre alguns aspetos relacionados ao feedback de desempenho após as formações, o que pode sugerir que ainda há espaço para aprimorar a implementação dessas práticas na organização. É fundamental que a empresa valorize e promova uma cultura de feedback contínuo, pois isso pode contribuir para o desenvolvimento dos colaboradores e o aperfeiçoamento das suas tarefas no ambiente de trabalho.

4.4.3.4. Suporte do Supervisor Hierárquico

De modo a avaliar a percepção dos colaboradores relativamente ao suporte do supervisor, adaptámos de Velada (2007), os indicadores que constam nas tabelas 30 - 34. Velada (2007) considera o suporte do supervisor de acordo com Tannenbaun & Yukl (1992), e Xiao (1996), como um fator crucial na determinação da efetiva aplicação das competências adquiridas durante a formação no ambiente de trabalho. Esta variável refere-se ao grau em que os supervisores ou gestores promovem e encorajam a utilização dos conhecimentos e competências adquiridas durante a formação, através de várias práticas de suporte.

O suporte do supervisor pode-se manifestar de diversas formas, tais como a disponibilidade dos líderes para esclarecer dúvidas e resolver problemas relacionados à formação, o interesse demonstrado no progresso dos colaboradores, e o estabelecimento claro de objetivos alinhados com as competências adquiridas.

Existem dois principais motivos pelos quais os trabalhadores se esforçam no desempenho das suas funções, com vista a corresponder às expectativas das suas chefias (Georgenson, 1982). Por um lado, os supervisores têm um papel fundamental no controlo dos recursos relativos à transferência de aprendizagem, por outro lado, devem fornecer recompensas e feedback sobre o desempenho para manter a aplicação prática do conhecimento adquirido (Baldwin & Ford, 1988).

Tabela 30 - O meu supervisor procura discutir comigo algumas formas de aplicar no trabalho os conhecimentos adquiridos na formação

	Frequência	Percentagem
1	4	4,6
2	7	8,0
3	20	23,0
4	35	40,2
5	21	24,1
Total	87	100,0

Fonte: Análise no software SPSS

Em relação ao item da acima, 35 participantes afirmam ter uma concordância parcial com a atitude do supervisor em procurar discutir maneiras de aplicar no trabalho os conteúdos aprendidos na formação. Adicionalmente, 21 participantes concordam totalmente, enquanto 20 não expressam uma posição clara, ficando neutros em relação ao assunto. Por outro lado, sete inquiridos discordam parcialmente, e quatro discordam totalmente da abordagem do supervisor.

Tabela 31 - Caso surjam problemas ao utilizar as aprendizagens adquiridas na formação, o meu supervisor disponibiliza-se a ajudar na sua resolução

	Frequência	Percentagem
1	3	3,4
2	4	4,6
3	19	21,8
4	37	42,5
5	24	27,6
Total	87	100,0

Fonte: Análise no software SPSS

Para a tabela acima, as respostas surgem muito semelhantes ao item anterior, em que, 37 colaboradores concordam parcialmente com a afirmação “Caso surjam problemas ao utilizar as aprendizagens adquiridas na formação, o meu supervisor disponibiliza-

se a ajudar na sua resolução”, e 24 concordam totalmente. Dezanove inquiridos não expressam opinião, quatro discordam parcialmente e três discordam totalmente.

Tabela 32 - O meu supervisor mostra interesse relativamente aos conteúdos que adquiero nas ações de formação

	Frequência	Percentagem
1	4	4,6
2	4	4,6
3	20	23,0
4	33	37,9
5	26	29,9
Total	87	100,0

Fonte: Análise no software SPSS

Com base nos dados da **Tabela 32**, é possível observar que 37 colaboradores apresentam uma concordância parcial no que diz respeito ao interesse demonstrado pelo supervisor em relação aos conteúdos adquiridos nas ações de formação, e 26 colaboradores concordam totalmente com essa atitude. Vinte inquiridos não expressaram uma opinião clara sobre o assunto, permanecendo neutros. Por outro lado, quatro colaboradores discordam parcialmente, enquanto outros quatro discordam totalmente da postura do supervisor, em relação ao interesse pelos conteúdos da formação.

Tabela 33 - Recebo feedback positivo do meu supervisor, se estiver a utilizar corretamente as competências desenvolvidas na formação

	Frequência	Percentagem
1	2	2,3
2	9	10,3
3	20	23,0
4	31	35,6
5	25	28,7
Total	87	100,0

Fonte: Análise no software SPSS

Para a tabela acima, 31 colaboradores concordam parcialmente com a afirmação “Recebo feedback positivo do meu supervisor, se estiver a utilizar corretamente as competências desenvolvidas na formação”, e 25 concordam totalmente. Vinte colaboradores mantêm-se neutros, nove discordam parcialmente e dois discordam totalmente.

Tabela 34 - O meu supervisor ajuda-me a estabelecer objetivos realistas para o meu desempenho no trabalho, com base nos conteúdos adquiridos na formação.

	Frequência	Percentagem
1	4	4,6
2	4	4,6
3	21	24,1
4	37	42,5
5	21	24,1
Total	87	100,0

Fonte: Análise no software SPSS

Com base nas informações apresentadas na **Tabela 34**, é notável que 37 colaboradores concordam parcialmente que o supervisor procura auxiliar a estabelecer objetivos para o desempenho no trabalho, utilizando os conteúdos aprendidos na ação de formação. Adicionalmente, 21 colaboradores concordam totalmente com essa prática. Por outro lado, 21 colaboradores preferem não expressar uma opinião clara sobre o assunto, mantendo-se neutros. Quatro colaboradores discordam parcialmente, enquanto outros quatro discordam totalmente desse aspeto.

Em resumo, os resultados apontam para uma diversidade de perceções e experiências dos colaboradores em relação ao suporte oferecido pelos supervisores após as formações. Enquanto a maioria dos colaboradores mostra concordância parcial com as atitudes e comportamentos dos supervisores, também é de notar que um grupo significativo permanece neutro em relação a essas questões. Há também um número considerável de colaboradores que discorda parcial ou totalmente das atitudes dos supervisores em alguns aspetos relacionados à formação.

Isto é, a perceção que a maioria dos colaboradores tem é que os supervisores hierárquicos promovem e apoiam a utilização dos conhecimentos adquiridos nas formações, através de diversas práticas de suporte, embora ainda existam pontos a aprimorar.

4.4.3.5. Design de Transferência

Caetano & Velada (2007), alegam que o conceito de design de transferência, diz respeito à medida em que a formação foi elaborada para capacitar os formandos a aplicarem os conhecimentos adquiridos no seu local de trabalho, ou seja, a preparação dos formandos para transferir efetivamente o que aprenderam. Para garantir uma transferência bem-sucedida, é necessário que a formação não se limite apenas à teoria, mas que também inclua exemplos concretos e conhecimentos práticos sobre como aplicar a aprendizagem no contexto do trabalho.

Contudo, de acordo com Holton (1996), a mensuração do design de transferência é um desafio, pois não existe uma definição clara do que seria considerado um design de transferência adequado. Isso ocorre porque a eficácia do design pode variar de acordo com o conteúdo da formação, fatores culturais e outras variáveis situacionais específicas. Essa complexidade tem levado à escassez de estudos empíricos que analisem o impacto direto do design de transferência no grau de aplicação prática dos conhecimentos adquiridos no ambiente de trabalho.

Adaptámos de Velada (2007), os fatores para avaliar a perceção dos inquiridos sobre o design de transferência, resultando nos indicadores apresentados nas tabelas abaixo:

Tabela 35 - Os formadores que asseguram as ações de formação, recorrem a exemplos práticos que me mostram a forma de utilizar a minha aprendizagem no trabalho

	Frequência	Percentagem
1	1	1,1
2	1	1,1
3	21	24,1

4	37	42,5
5	27	31,0
Total	87	100,0

Fonte: Análise no software SPSS

De acordo com a tabela acima, 37 colaboradores indicam concordar parcialmente com o facto de os formadores exporem exemplos práticos da forma como utilizar os conteúdos no trabalho, 27 concordam totalmente, e 21 permanecem neutros. Apenas um inquirido menciona discordar parcialmente, e um discorda totalmente.

Tabela 36 - O modo como os formadores responsáveis pelas ações de formação utilizam os materiais, faz-me sentir mais confiante de que consigo aplicá-los

	Frequência	Percentagem
1	1	1,1
2	2	2,3
3	19	21,8
4	44	50,6
5	21	24,1
Total	87	100,0

Fonte: Análise no software SPSS

De acordo com a tabela acima, 44 colaboradores referem concordar parcialmente com o facto de os formadores utilizarem os materiais de forma a fazê-los sentir mais confiantes para aplicá-los, 21 concordam totalmente, e 19 não concordam nem discordam. Apenas dois inquiridos mencionam discordar parcialmente, e um discorda totalmente.

Tabela 37 - Consigo saber como aplicar nas minhas tarefas aquilo que aprendo, através de atividades e exercícios expostos pelos formadores encarregados das atividades de formação

	Frequência	Percentagem
1	1	1,1
2	2	2,3
3	16	18,4
4	47	54,0

5	21	24,1
Total	87	100,0

Fonte: Análise no software SPSS

Com base nas informações apresentadas na acima, é notável que 47 colaboradores concordam parcialmente que conseguem saber como aplicar nas tarefas os conteúdos da formação, através das atividades expostas pelos formadores. Adicionalmente, 21 colaboradores concordam totalmente com essa prática. Por outro lado, 16 colaboradores não expressaram uma opinião clara sobre o assunto. Dois colaboradores discordam parcialmente, enquanto um discorda totalmente.

Tabela 38 - Vejo que as pessoas responsáveis pela formação sabem como irei utilizar o que aprendo

	Frequência	Porcentagem
1	2	2,3
2	3	3,4
3	21	24,1
4	41	47,1
5	20	23,0
Total	87	100,0

Fonte: Análise no software SPSS

Para a tabela acima, 41 colaboradores concordam parcialmente com a afirmação “Vejo que as pessoas responsáveis pela formação sabem como irei utilizar o que aprendo”, e 20 concordam totalmente. Vinte e um colaboradores mantêm-se neutros, três discordam parcialmente e dois discordam totalmente.

Tabela 39 - Os responsáveis pela formação têm conhecimento sobre como irei usar o conhecimento adquirido

	Frequência	Percentagem
1	2	2,3
2	3	3,4
3	19	21,8
4	41	47,1
5	22	25,3
Total	87	100,0

Fonte: Análise no software SPSS

De acordo com a acima, 41 colaboradores indicam concordar parcialmente com o facto de os formadores terem conhecimento sobre como irão ser usados os conteúdos aprendidos, 22 concordam totalmente, e 19 não concordam nem discordam. Apenas três inquiridos mencionam discordar parcialmente, e dois discordam totalmente.

Com base nas análises realizadas sobre a dimensão do Design de Transferência, podemos concluir que a maioria dos colaboradores concorda parcialmente ou totalmente com as práticas relacionadas ao design de transferência da formação. Segundo estes, os formadores têm sido eficazes em expor exemplos práticos e utilizar materiais que aumentam a confiança dos colaboradores para aplicar os conteúdos no trabalho, e demonstram conhecimento sobre como os conteúdos serão aplicados nas tarefas dos colaboradores.

No entanto, é importante destacar que existe uma parte significativa de colaboradores que permanece neutra, não expressando uma opinião clara sobre o assunto.

4.4.3.6. Transferência da Formação

Newstrom (1986), menciona que a transferência da formação se refere ao grau em que os formandos aplicam, no contexto de trabalho, os conhecimentos, competências, comportamentos ou atitudes que adquiriram durante um programa de formação. Para

que a transferência seja efetiva, é essencial que as competências ou comportamentos aprendidos sejam generalizados para o ambiente de trabalho e se mantenham por um período significativo após a formação (Baldwin & Ford, 1988). Isto é, a transferência da formação reflete o quanto a formação induziu mudanças comportamentais de longo prazo. A aprendizagem adquirida na formação tem pouco valor para as organizações se não for aplicada de alguma forma no desempenho profissional dos colaboradores (Yamnill & McLean, 2001).

Uma transferência bem-sucedida da formação é fundamental para maximizar o retorno sobre o investimento em desenvolvimento de pessoal, e promover melhorias significativas no desempenho organizacional.

Velada (2007), utilizou na construção do seu questionário os indicadores desenvolvidos por Tesluk et al. (1995), para medir o grau de transferência da formação para o desempenho da função dos formandos. Com base nestes indicadores, foram adaptadas as afirmações para avaliar a perceção dos colaboradores da DS, relativamente à transferência da formação, dando origem aos itens que podemos observar nas tabelas 40 a 43.

Tabela 40 - Tenho aplicado as aprendizagens das ações de formação para melhorar as minhas aptidões e competências no trabalho

	Frequência	Percentagem
1	1	1,1
2	2	2,3
3	12	13,8
4	45	51,7
5	27	31,0
Total	87	100,0

Fonte: Análise no software SPSS

De acordo com a tabela acima, 45 colaboradores dizem concordar parcialmente em ter aplicado as aprendizagens das formações, para melhorar as aptidões no trabalho, e 27 concordam totalmente. Doze colaboradores mantêm-se neutros, dois discordam parcialmente e apenas um discorda totalmente.

Tabela 41 - Através da formação disponibilizada pela empresa consigo ser mais produtivo no trabalho

	Frequência	Percentagem
1	2	2,3
2	4	4,6
3	14	16,1
4	45	51,7
5	22	25,3
Total	87	100,0

Fonte: Análise no software SPSS

Com base nos dados da **Tabela 41**, é possível observar que 45 colaboradores apresentam uma concordância parcial no que diz respeito ao facto de conseguir ser mais produtivo no trabalho através da formação proporcionada pela empresa, e 22 colaboradores concordam totalmente com essa afirmação. Catorze inquiridos permaneceram neutros, e, por outro lado, quatro colaboradores discordam parcialmente, enquanto um discorda totalmente.

Tabela 42 - Os conteúdos das ações de formação, têm contribuído para a minha eficiência no trabalho

	Frequência	Percentagem
1	1	1,1
2	4	4,6
3	16	18,4
4	44	50,6
5	22	25,3
Total	87	100,0

Fonte: Análise no software SPSS

Relativamente à **Tabela 42**, relativamente ao facto de os conteúdos aprendidos contribuírem para a eficiência no trabalho, 44 colaboradores concordam parcialmente, e 22 concordam totalmente. Dezas seis inquiridos não expressam opinião, quatro discordam parcialmente e um discorda totalmente.

Tabela 43 - Tenho aplicado no meu trabalho diário a maior parte do que aprendo nas formações

	Frequência	Percentagem
1	2	2,3
2	6	6,9
3	18	20,7
4	39	44,8
5	22	25,3
Total	87	100,0

Fonte: Análise no software SPSS

De acordo com a tabela acima, 39 colaboradores indicam concordar parcialmente com o facto de ter aplicado no trabalho a maioria dos conteúdos aprendidos nas formações, 22 concordam totalmente, e 18 não concordam nem discordam. Apenas seis inquiridos mencionam discordar parcialmente, e dois discordam totalmente.

Tabela 44 - A formação fornecida pela organização é relevante e aplicável às minhas funções no trabalho

	Frequência	Percentagem
1	1	1,1
2	6	6,9
3	15	17,2
4	42	48,3
5	23	26,4
Total	87	100,0

Fonte: Análise no software SPSS

Ao analisarmos a tabela **Tabela 44**, fica evidente que a grande maioria dos colaboradores refere concordar parcialmente que a formação proporcionada pela empresa é relevante às suas funções no trabalho, e 23 inquiridos indicam concordar totalmente.

Seguem 15 colaboradores que referem manter-se neutros, e por último seis inquiridos que discordam parcialmente, e um que discorda totalmente.

Com base nas análises realizadas, pode-se concluir que a dimensão da Transferência da Formação apresenta resultados positivos. A maioria dos colaboradores concorda parcialmente ou totalmente que aplicou as aprendizagens das formações no trabalho para melhorar as suas aptidões e ser mais produtivo, e considera que os conteúdos aprendidos na formação são relevantes para as suas funções no trabalho. Isso indica que a formação proporcionada pela empresa tem um impacto significativo no desempenho e eficiência dos colaboradores no ambiente de trabalho. No entanto, é importante notar que alguns colaboradores permanecem neutros ou discordam parcial ou totalmente, o que pode indicar a necessidade de explorar maneiras de melhorar a transferência da formação para esses indivíduos.

4.4.3.7. Autoeficácia de Desempenho

Velada (2007), define a dimensão autoeficácia de desempenho de acordo com Holton et al (2000), “a autoeficácia de desempenho é entendida como a crença geral de um indivíduo de que é capaz de mudar o seu desempenho quando assim o desejar. Deste modo, quando um formando se sente confiante na sua capacidade de desempenho, mais facilmente irá aplicar os conteúdos da formação para o trabalho.”

Vários estudos, e.g., Ford et al. (1998), têm apontado que os formandos com mais alto nível de autoeficácia são mais propensos a aplicar o conhecimento adquirido na formação no seu ambiente de trabalho.

**Tabela 45 - Estou certo da minha capacidade de utilizar
no trabalho o que aprendo nas ações de formação**

	Frequência	Percentagem
1	1	1,1
2	5	5,7
3	8	9,2
4	48	55,2
5	25	28,7
Total	87	100,0

Fonte: Análise no software SPSS

De acordo com a **Tabela 45**, relativamente ao facto de os inquiridos estarem confiantes da sua capacidade de aplicar no trabalho os conhecimentos adquiridos nas ações de formação, 48 colaboradores concordam parcialmente, e 25 concordam totalmente. Oito inquiridos permanecem neutros, quatro discordam parcialmente e um discorda totalmente.

Tabela 46 - Sinto que a formação me preparou de forma adequada para aplicar no trabalho o que foi aprendido

	Frequência	Percentagem
1	1	1,1
2	7	8,0
3	14	16,1
4	48	55,2
5	17	19,5
Total	87	100,0

Fonte: Análise no software SPSS

Ao analisarmos a **Tabela 46**, constatamos que a grande maioria dos colaboradores (n=48) refere concordar parcialmente com a afirmação “Sinto que a formação me preparou de forma adequada para aplicar no trabalho o que foi aprendido” e 17 inquiridos alegam concordar totalmente.

Por outro lado, 14 colaboradores referem manter-se neutros, e por último sete inquiridos discordam parcialmente, e um discorda totalmente.

Tabela 47 - No ambiente de trabalho sinto-me confiante em utilizar os conhecimentos obtidos na formação, mesmo em situações difíceis

	Frequência	Percentagem
1	1	1,1
2	5	5,7
3	13	14,9
4	44	50,6
5	24	27,6
Total	87	100,0

Fonte: Análise no software SPSS

No que diz respeito ao facto de os colaboradores se sentirem confiantes em utilizar os conteúdos da formação (Tabela 47), mesmo em situações difíceis, 44 inquiridos mencionam concordar parcialmente, e 24 mencionam concordar totalmente. Treze indivíduos mantêm-se sem expressar opinião clara, cinco discordam parcialmente e apenas um discorda totalmente.

Tabela 48 - Não duvido que irei ultrapassar obstáculos no meu trabalho que possam dificultar a utilização de novas técnicas e conhecimentos

	Frequência	Percentagem
1	1	1,1
2	3	3,4
3	11	12,6
4	40	46,0
5	32	36,8
Total	87	100,0

Fonte: Análise no software SPSS

De acordo com a Tabela 48, relativamente ao facto de os inquiridos não duvidarem de ultrapassar obstáculos que possam dificultar a utilização de novos conhecimentos, 40 colaboradores concordam parcialmente, e 32 concordam totalmente. Onze inquiridos permanecem neutros, três discordam parcialmente e um discorda totalmente.

Segundo as análises realizadas, pode-se concluir que a dimensão da Autoeficácia de Desempenho apresenta resultados positivos. A grande maioria dos colaboradores concorda parcialmente ou totalmente que se sentem confiantes em aplicar no trabalho os conhecimentos adquiridos nas formações, e que a formação os preparou adequadamente para aplicar o que foi aprendido. Também a maioria dos colaboradores expressa confiança em utilizar os conteúdos da formação, mesmo em situações difíceis, e não duvida da sua capacidade de ultrapassar obstáculos que possam dificultar a utilização de novos conhecimentos.

Os colaboradores têm a perceção que estão capacitados em relação à aplicação das aprendizagens no trabalho, e sentem-se preparados para lidar com desafios e dificuldades relacionadas ao uso dos conhecimentos adquiridos.

No entanto, alguns colaboradores permanecem neutros ou discordam parcial ou totalmente.

4.4.3.8. Retenção da Formação

A retenção da formação refere-se ao grau em que os formandos mantêm e recordam o conteúdo aprendido após o término da ação de formação. Segundo Baldwin & Ford (1988), a aprendizagem e a sua retenção estão diretamente associadas à generalização e manutenção dos efeitos da formação no desempenho da função. Os autores argumentam que, para que as competências adquiridas na formação sejam transferidas para o ambiente de trabalho, é essencial que sejam primeiro aprendidas e retidas ao longo do tempo. Através da retenção adequada do conteúdo formativo, os formandos conseguem aplicar efetivamente o que aprenderam no cenário profissional, garantindo que as mudanças comportamentais perdurem e resultem em melhorias tangíveis no desempenho da função.

Velada (2007), indicou que, uma vez que não foi encontrada na literatura a operacionalização desta variável, criou as seguintes afirmações: “Consigo dizer facilmente duas ou três coisas que aprendi na formação”; “Ainda me recordo das principais coisas que aprendi na formação”; “Nunca mais pensei nas coisas que aprendi na formação” (indicador invertido). Para o nosso inquérito aos colaboradores adaptámos essas afirmações, originando os itens que constam nas tabelas 49, 50 e 51.

Tabela 49 - Consigo reter facilmente os conteúdos que aprendi nas ações de formação

	Frequência	Percentagem
1	1	1,1
3	9	10,3

4	43	49,4
5	34	39,1
Total	87	100,0

Fonte: Análise no software SPSS

De acordo com a tabela acima, 43 colaboradores indicam concordar parcialmente com o facto de conseguir reter facilmente os conteúdos aprendidos nas formações, 34 concordam totalmente, e nove não concordam nem discordam. Apenas um inquirido menciona discordar totalmente.

Tabela 50 - Recordo-me dos principais conteúdos que aprendo nas ações de formação

	Frequência	Percentagem
1	1	1,1
2	1	1,1
3	13	14,9
4	43	49,4
5	29	33,3
Total	87	100,0

Fonte: Análise no software SPSS

Para a tabela acima, relativamente ao facto de os inquiridos recordarem os principais conteúdos que aprendem nas ações de formação, 43 colaboradores concordam parcialmente, e 29 concordam totalmente. Treze inquiridos não concordam nem discordam, um discorda parcialmente, e também um discorda totalmente.

Tabela 51 - Revejo o que aprendo nas ações de formação, quando necessário

	Frequência	Percentagem
1	1	1,1
2	3	3,4
3	21	24,1
4	35	40,2
5	27	31,0
Total	87	100,0

Fonte: Análise no software SPSS

Em conformidade com a **Tabela 51**, relativamente ao facto de os colaboradores reverem o que aprendem nas formações, 35 inquiridos mencionam concordar parcialmente, e 27 mencionam concordar totalmente. Vinte e um indivíduos mantêm-se neutros, três discordam parcialmente e apenas um discorda totalmente.

De acordo com as análises realizadas sobre a dimensão da Retenção da Formação, podemos concluir que a maioria dos colaboradores mostra uma concordância parcial ou total em relação à capacidade de reter os conteúdos aprendidos nas formações. Os inquiridos referem recordar e rever os conteúdos após as formações, como forma de aproveitar esse recurso para o trabalho.

Isto significa que a retenção da formação é percebida de forma positiva pelos colaboradores, o que pode indicar que as estratégias de ensino e aprendizagem utilizadas nas formações são eficazes em auxiliar os colaboradores a internalizarem os conhecimentos.

Contudo, um número significativo de colaboradores permanece neutro relativamente a algumas questões relacionadas à retenção da formação, e alguns colaboradores discordam parcial ou totalmente. Isto pode indicar a necessidade de identificar e abordar possíveis obstáculos que dificultem a assimilação e aplicação dos conteúdos aprendidos.

4.4.3.9. Importância da Formação na Cultura Organizacional

Para Schein (1992), a formação desempenha um papel crucial na cultura organizacional, influenciando diretamente os valores, comportamentos e atitudes dos colaboradores, e contribuindo para perceber como a formação pode influenciar a cultura de uma empresa e a sua liderança estratégica.

Velada (2007), refere que “A formação é, para as organizações, o mecanismo privilegiado de incorporação de novos conhecimentos e competências, ou de melhoria dos já existentes.”

Velada menciona que os autores Cheng & Ho (2001), e Nunes & Vala (2000), apontam que a cultura organizacional onde o formando trabalha é considerada uma variável relevante para transferência da formação.

Tabela 52 - A formação proporcionada pela empresa é uma prioridade para a sua liderança

	Frequência	Percentagem
1	1	1,1
2	6	6,9
3	13	14,9
4	37	42,5
5	30	34,5
Total	87	100,0

Fonte: Análise no software SPSS

Em relação ao item da tabela acima, 37 participantes afirmam ter uma concordância parcial e 30 participantes concordam totalmente, enquanto 13 não expressam concordar nem discordar, ficando neutros em relação ao assunto. Por outro lado, seis inquiridos discordam parcialmente, e um discorda totalmente.

Tabela 53 - Acredito que a formação fornecida pela empresa é uma parte importante da cultura organizacional

	Frequência	Percentagem
1	1	1,1
2	3	3,4
3	17	19,5
4	32	36,8
5	34	39,1
Total	87	100,0

Fonte: Análise no software SPSS

Com base nas informações apresentadas na **Tabela 53**, é notável que 34 colaboradores concordam totalmente que acreditam que a formação é uma parte importante da cultura organizacional. Adicionalmente, 32 colaboradores concordam parcialmente com essa afirmação. Por outro lado, 17 colaboradores não expressaram uma opinião clara sobre o assunto. Três colaboradores discordam parcialmente, enquanto um discorda totalmente.

Tabela 54 - O desempenho geral da empresa é influenciado positivamente pela formação

	Frequência	Porcentagem
2	2	2,3
3	21	24,1
4	35	40,2
5	29	33,3
Total	87	100,0

Fonte: Análise no software SPSS

De acordo com a informação apresentada na **Tabela 54**, é evidente que 35 colaboradores concordam totalmente com a afirmação de que a formação influencia positivamente o desempenho geral da empresa. Adicionalmente, 29 colaboradores concordam parcialmente. Porém, 21 inquiridos não se manifestam sobre o assunto, e dois colaboradores discordam parcialmente.

É possível concluir que, a maioria dos colaboradores demonstra concordância parcial ou total em relação à importância da formação na cultura organizacional. A formação é percebida como parte relevante da cultura da empresa, sendo vista como influência positiva do desempenho geral da organização.

Também foi observado um pequeno grupo de inquiridos que discorda parcialmente ou totalmente da importância da formação na cultura organizacional.

Assim, os resultados indicam que a maioria dos colaboradores valoriza a formação e reconhece os seus benefícios para a empresa, mas é importante considerar a diversidade de opiniões e atitudes em relação ao tema.

4.4.3.10. Importância da Formação no Desenvolvimento Pessoal

Covey (2005), apresenta uma abordagem abrangente sobre o desenvolvimento pessoal, onde enfatiza a importância da formação contínua, aprendizagem e aquisição de novas competências como parte essencial para o crescimento pessoal e o alcance da eficácia no trabalho. O autor destaca a importância de as pessoas se tornarem mais proativas e centradas em princípios.

Velada (2007), apoia-se na definição de Campbell, Dunnette, Lawler & Weick (1970), e Campbell & Kuncel (2001) para definir esta dimensão. Os autores definem a formação profissional como um plano de aprendizagem, que é idealizado com o propósito de resultar numa mudança dos conhecimentos, atitudes ou competências, necessários ao bom desempenho da função de um indivíduo. Desta forma, a formação influencia tanto o desenvolvimento pessoal, como o desenvolvimento profissional dos indivíduos e, como consequência promove a melhoria do desempenho organizacional.

Tabela 55 - A formação fornecida pela empresa contribui para o meu desenvolvimento

	Frequência	Percentagem
1	1	1,1
2	3	3,4
3	13	14,9
4	35	40,2
5	35	40,2
Total	87	100,0

Fonte: Análise no software SPSS

Analisando o item apresentado na **Tabela 55**, é possível observar que tanto 35 participantes concordam totalmente, quanto 35 concordam parcialmente com a afirmação de que a formação contribui para o seu desenvolvimento. Essa alta concordância sugere que a maioria dos participantes percebe a formação como uma ferramenta valiosa para o seu crescimento profissional.

Por outro lado, 13 participantes optam por não expressar concordância nem discordância, permanecendo neutros em relação ao assunto. Três inquiridos discordam parcialmente, enquanto um discorda totalmente da afirmação.

Tabela 56 - A formação que a empresa proporciona ajuda-me a alcançar os meus objetivos pessoais

	Frequência	Percentagem
1	3	3,4
2	5	5,7
3	21	24,1
4	32	36,8
5	26	29,9
Total	87	100,0

Fonte: Análise no software SPSS

De acordo com a informação exposta na tabela acima, observamos que 32 colaboradores concordam parcialmente com a afirmação de que a formação ajuda a alcançar os objetivos pessoais. Adicionalmente, 26 colaboradores concordam totalmente. Porém, 21 inquiridos não se manifestam positiva nem negativamente, cinco colaboradores discordam parcialmente, e um discorda totalmente.

Tabela 57 - A formação auxilia-me no alcance dos meus objetivos profissionais

	Frequência	Percentagem
1	1	1,1
2	3	3,4
3	16	18,4
4	38	43,7
5	29	33,3
Total	87	100,0

Fonte: Análise no software SPSS

Em relação ao item da tabela acima, 38 inquiridos afirmam ter uma concordância parcial. Adicionalmente, 30 participantes concordam totalmente, enquanto 16 não

expressam concordar nem discordar, ficando neutros em relação ao assunto. Por outro lado, três inquiridos discordam parcialmente, e um discorda totalmente.

Tabela 58 - A formação fornecida pela empresa é adequada às minhas necessidades de aprendizagem e desenvolvimento profissional

	Frequência	Percentagem
1	1	1,1
2	5	5,7
3	21	24,1
4	37	42,5
5	23	26,4
Total	87	100,0

Fonte: Análise no software SPSS

Em relação ao item da acima, 37 colaboradores afirmam ter uma concordância parcial com o facto de a formação ser adequada às suas necessidades, e 23 participantes concordam totalmente, enquanto 21 ficam neutros em relação ao assunto. Por outro lado, cinco inquiridos discordam parcialmente, e um discorda totalmente.

Pode-se concluir que, a maioria dos colaboradores percebe a formação como uma ferramenta importante para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Os dados indicam uma alta concordância entre os participantes em relação à contribuição da formação para o crescimento individual e para o alcance dos objetivos pessoais.

Isto demonstra que os inquiridos valorizam a formação como uma forma de enriquecer o seu conhecimento e adquirir novas habilidades que podem ser aplicadas no âmbito profissional.

Apesar disso, é interessante constatar que, uma parte significativa dos inquiridos permanece neutra perante algumas afirmações, o que pode indicar que alguns colaboradores têm opiniões variadas sobre a adequação da formação às suas necessidades pessoais. Além disso, houve alguns colaboradores que discordaram parcial ou totalmente de algumas das afirmações.

4.4.3.11. Importância da Formação para a equipa

A formação é um investimento estratégico para a equipa, contribuindo para o desenvolvimento de competências, motivação e empenho dos colaboradores, além de promover um ambiente de trabalho mais colaborativo e adaptável. Através da formação, a equipa pode alcançar maior eficiência, desempenho e excelência nas suas atividades, o que impacta positivamente os resultados (Armstrong, 2016).

Velada (2007), define esta dimensão sustentada no entendimento de Tannenbaum & Yukl (1992), que mencionam que a formação é necessária para capacitar as equipas a lidar com os desafios das organizações em constante evolução. Não só aprimora as competências técnicas, como também melhora a colaboração e a coesão da equipa.

De acordo com o que mencionam os autores, desenvolvemos as afirmações que constam nas tabelas 60 a 62, com o intuito de entender a perceção dos inquiridos relativamente à importância da formação para as equipas.

Tabela 59 - A formação fornecida pela empresa contribui para a melhoria do desempenho da equipa em geral

	Frequência	Percentagem
1	1	1,1
3	21	24,1
4	34	39,1
5	31	35,6
Total	87	100,0

Fonte: Análise no software SPSS

Com base nos dados da tabela acima, é possível observar que 34 colaboradores concordam parcialmente no que diz respeito ao facto de a formação contribuir para a melhoria do desempenho da equipa, e 21 colaboradores concordam totalmente. Vinte e um inquiridos não concordam, nem discordam. Por outro lado, apenas um colaborador discorda totalmente.

Tabela 60 - A formação fornecida pela empresa ajuda a melhorar a comunicação e colaboração entre os membros da equipa

	Frequência	Percentagem
1	1	1,1
3	21	24,1
4	34	39,1
5	31	35,6
Total	87	100,0

Fonte: Análise no software SPSS

Em relação ao item da tabela acima, 34 colaboradores afirmam ter uma concordância parcial com o facto de a formação ajudar na comunicação e colaboração entre os membros da equipa, e 31 participantes concordam totalmente, enquanto 21 ficam neutros em relação ao assunto, e um inquirido discorda totalmente.

Tabela 61 - A formação disponibilizada pela empresa é valorizada pelas equipas, melhorando a sua performance

	Frequência	Percentagem
1	1	1,1
3	23	26,4
4	37	42,5
5	26	29,9
Total	87	100,0

Fonte: Análise no software SPSS

Ao analisarmos a **Tabela 61**, podemos constatar que a maioria dos colaboradores (n=37), refere concordar parcialmente que a formação proporcionada é valorizada pelas equipas, e 26 inquiridos indicam concordar totalmente.

Seguem 23 colaboradores que preferem manter-se neutros, e por último apenas um inquirido que discorda totalmente.

Com base nas análises apresentadas, pode-se concluir que a formação é percebida pelos colaboradores como uma dimensão importante para a equipa. A maioria dos indivíduos concorda, tanto parcialmente como totalmente, que a formação contribui para a melhoria da performance da equipa, bem como para a comunicação e colaboração entre os seus membros. A formação proporcionada é valorizada pelas equipas, pois um número significativo de colaboradores concorda total ou parcialmente com o facto de a formação ser vista como uma ferramenta valiosa para o desenvolvimento destas, e para aprimorar as suas competências, e o seu desempenho no ambiente de trabalho. A alta concordância entre os colaboradores indica que a formação é bem recebida e considerada relevante para o trabalho em equipa. No entanto, há alguns colaboradores neutros ou discordantes, o que pode indicar a necessidade de ajustes na abordagem da formação para melhor atender às necessidades de toda a equipa.

4.5. Estudo das Variáveis

O estudo das variáveis dependentes e independentes é uma parte fundamental da pesquisa, principalmente em estudos de natureza causal ou exploratória. Estas variáveis desempenham papéis diferentes no contexto da pesquisa, e são necessárias para a compreensão das relações e efeitos entre os fenómenos estudados.

A variável independente é aquela que é manipulada ou controlada pelo pesquisador. É a variável que se acredita ter influência ou efeito sobre a variável dependente. Geralmente, procura-se investigar como a variação na variável independente afeta a variável dependente.

A variável dependente é aquela que é medida ou observada para determinar os efeitos ou mudanças, causados pela variação na variável independente, a qual representa o resultado ou o comportamento que se espera que seja influenciado pela variável independente (Tabachnick, 2019).

Assim, chegou-se à conclusão de que o valor total, representado pela soma de todas as variáveis que compõem a Eficácia da Formação, é considerado a variável dependente.

Isso ocorre porque a eficácia da formação depende do impacto combinado de todos os outros fatores para ser determinada como eficaz ou não.

Consequentemente, todas as outras variáveis, com exceção do valor total, serão consideradas independentes. Essas variáveis independentes têm a função de explicar ou influenciar o resultado da variável dependente, ou seja, a eficácia da formação. Essa distinção entre variáveis dependentes e independentes é demonstrada no quadro a seguir:

Tabela 62 – Variável Dependente e Variáveis Independentes

Variável Dependente (Eficácia da Formação):	
TOTAL	Soma de todas as variáveis

Totais das Variáveis Independentes:	
TIA	Implicação Afetiva (Relativamente à Empresa)
TM	Motivação
TFD	Feedback de Desempenho
TSS	Suporte do Supervisor Hierárquico
TDT	Design de Transferência
TTF	Transferência da Formação
TAD	Autoeficácia de Desempenho
TRF	Retenção da Formação
TIFO	Importância da Formação na Cultura Organizacional
TIFE	Importância da Formação para a equipa
TIDP	Importância da Formação no Desenvolvimento Pessoal

Fonte: Elaboração Própria

4.6. Estudo das Hipóteses de Investigação

A partir de revisões bibliográficas, análises de pesquisas anteriores e fundamentos teóricos relevantes, foram levantadas algumas proposições examinadas ao longo deste estudo. As hipóteses formuladas têm o propósito de explorar as relações entre todas as dimensões do questionário aplicado, com a eficácia da formação.

Cada hipótese representa um caminho a ser seguido, com o intuito de trazer uma maior compreensão sobre a importância do planeamento e configuração adequados para assegurar que os conhecimentos adquiridos durante a formação sejam aplicados de maneira eficiente no contexto profissional.

Nesses parâmetros, e considerando que o questionário no seu total mede a eficácia da formação, foram definidas as seguintes hipóteses (**H**):

- H₁** - Os dados sociodemográficos contribuem para a eficácia da formação.
- H₂** - A frequência de ações de formação contribui para a eficácia da formação.
- H₃** - A proveniência da formação influencia a eficácia da mesma.
- H₄** - O tipo/componente da formação influencia a eficácia da mesma.
- H₅** - A implicação afetiva, relativamente à Empresa, influencia a eficácia da formação.
- H₆** - A motivação no geral, influencia a eficácia da formação.
- H₇** - O design de transferência da formação, afeta a eficácia da mesma.
- H₈** - A transferência da formação, tem impacto na eficácia da mesma.
- H₉** - A autoeficácia de desempenho, influencia a eficácia da formação.
- H₁₀** - A retenção da formação, afeta a eficácia da mesma.
- H₁₁** - O feedback de desempenho, influencia a eficácia da formação.
- H₁₂** - O suporte do supervisor hierárquico, tem impacto na eficácia da formação.
- H₁₃** - A importância da formação na cultura organizacional, influencia a eficácia da mesma.
- H₁₄** - A importância da formação no desenvolvimento pessoal, influencia a eficácia da mesma.

H₁₅ - A importância da formação para a equipa, influencia a eficácia da mesma.

De acordo com a **Tabela 63**, realizámos uma análise da correlação entre o Total (Eficácia da Formação), variável dependente, e os Fatores Sociodemográficos e Organizacionais. Os resultados revelaram que apenas a idade apresentou uma relação significativa (correlação de 0,318**) com a variável dependente (Total). Este resultado ressalta a importância da idade como um fator relevante na determinação da eficácia da formação.

De forma inesperada, os restantes fatores, incluindo o género, habilitações académicas, tipo de contrato, antiguidade na empresa, função de chefia e tempo de serviço na função atual, não demonstraram uma relação significativa com a variável dependente. Essa constatação indica que, embora esses fatores possam influenciar outras variáveis do estudo, parecem não exercer um impacto direto sobre a eficácia da formação.

Tabela 63- Correlação do Total com Fatores Sociodemográficos e Organizacionais

Correlação de Pearson								
	TOTAL	Género	Idade	Habilitações Académicas	Tipo de contrato que vincula com a empresa	Antiguidade na Empresa	Função de Chefia	Tempo de serviço na função atual
TOTAL	1							
Género	-,050	1						
Idade	,318**	-,026	1					
Habilitações Académicas	-,099	-,182	-,051	1				
Tipo de contrato que vincula com a empresa	,101	,021	,109	,139	1			
Antiguidade na Empresa	-,018	-,050	,479**	-,041	,001	1		
Função de Chefia	-,105	,187	-,106	-,306**	-,170	,068	1	
Tempo de serviço na função atual	-,089	-,065	,437**	,045	-,028	,621**	,096	1

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

Fonte: Análise no software SPSS

Podemos assim responder à **H₁**, em que, de entre os Fatores Sociodemográficos e Organizacionais, presentes neste estudo, apenas a idade se relaciona com a eficácia da formação.

Deste modo, como forma de enriquecer a análise efetuada anteriormente na tabela acima, uma vez que a idade foi o fator que apresentou ter relação com a variável dependente (total), realizámos o cálculo das médias, relacionando o Total com a Idade, a fim de obter uma compreensão mais detalhada dessa relação.

Os resultados, como apresentado na **Tabela 64**, oferecem uma visão reveladora: à medida que a idade dos indivíduos aumenta, nota-se um aumento na perceção da importância da formação, reconhecendo o seu impacto positivo, no seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Os indivíduos englobados na faixa etária de entre os 51 e os 55 anos são os que mais valorizam a eficácia da formação, destacando-se como o grupo em que a perceção desse impacto é mais acentuada. Notámos, no entanto, um ligeiro decréscimo na faixa etária dos 46 aos 50 anos. Esse padrão pode indicar uma possível oscilação nas perceções nessa faixa etária específica. Entretanto, volta a aumentar na faixa etária seguinte (51 a 55 anos) o que vem reforçar a tendência observada anteriormente.

Esta relação positiva entre a idade e a valorização da formação pode ser explicada por vários fatores. Com o passar do tempo, os indivíduos acumulam experiências profissionais e pessoais, e, conseqüentemente, buscam adquirir novos conhecimentos e habilidades para se manterem atualizados e adaptados às exigências do mercado de trabalho em constante evolução. Além do exposto, percebemos que a maturidade traz uma compreensão mais clara das vantagens da formação contínua, como o aprimoramento da performance no trabalho, oportunidades de crescimento na carreira e satisfação pessoal.

Tabela 64 - Média do Total com a Variável Idade

TOTAL			
Idade	Média	N	Erro Desvio
≤ 25 anos	183,00	1	.
26 a 30 anos	158,92	12	38,834
31 a 35 anos	160,00	8	27,826
36 a 40 anos	187,08	12	28,685
41 a 45 anos	185,74	27	26,383
46 a 50 anos	179,29	17	24,952

51 a 55 anos	200,00	4	11,860
> 55 anos	193,50	6	20,452
Total	179,76	87	29,406

Fonte: Análise no software SPSS

Nesta pesquisa, de acordo com a **Tabela 65**, conduzimos uma análise de correlação que abordou as seguintes variáveis relacionadas à formação: a frequência de participação em ações formativas, a iniciativa dos colaboradores em procurar formação adicional, e a predominância do conteúdo das formações oferecidas. No entanto, os resultados obtidos revelaram que nenhuma dessas variáveis apresentou uma relação significativa com a variável dependente (Total), ou seja, com a eficácia da formação percebida pelos colaboradores.

Esta constatação leva-nos a uma importante reflexão sobre a complexidade dos fatores que influenciam a eficácia da formação na organização. Embora estas variáveis analisadas não tenham demonstrado uma relação direta com a eficácia da formação, é essencial reconhecer que outros fatores podem desempenhar um papel relevante nesta dinâmica.

Encontramo-nos assim, em condições de responder à **H₂**, **H₃** e **H₄**, em que, segundo as respostas dos inquiridos, estes três fatores da frequência, iniciativa e componente das ações de formação, não apresentaram relação direta com a nossa variável dependente, a eficácia da formação.

No entanto, é de referir que existe uma relação significativa entre a iniciativa para a formação e a componente das ações de formação (,311**). Isso permite-nos perceber que a iniciativa dos colaboradores em procurar formação adicional está, de alguma forma, condicionada pelo conteúdo das formações oferecidas.

Esta correlação também indica que é possível personalizar e adaptar os planos de formação, tornando-os mais atrativos e alinhados com as expectativas e objetivos individuais de cada colaborador.

Tabela 65 – Correlação do Total com as Variáveis da Formação

Correlação de Pearson				
	TOTAL	Frequência de Participação em Ações de Formação	Iniciativa para Formação	Componente Predominante Formações
TOTAL	1			
Frequência de Participação em Ações de Formação	-,026	1		
Iniciativa para Formação	,194	-,011	1	
Componente Predominante Formações	,200	-,109	,311**	1

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

Fonte: Análise no software SPSS

Para validar a afirmação da **H₅**, isto é, verificar se existia uma relação entre a implicação afetiva em relação à empresa, e a eficácia da formação, realizámos um estudo da correlação entre estas duas variáveis através do coeficiente de Pearson. Os resultados podem ser observados na tabela que se segue.

Os resultados dessa análise confirmaram a existência de uma correlação significativa entre as duas variáveis.

Essa correlação significativa indica que estas variáveis são dependentes uma da outra.

Tabela 66 - Correlação do Total com a Dimensão da Implicação Afetiva

Correlação de Pearson		
	TOTAL	TIA
TOTAL	1	
TIA	,644**	1

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

Fonte: Análise no software SPSS

Relativamente à análise da correlação do Total com as variáveis relacionadas à motivação, podemos observar na **Tabela 67**, que existe uma influência positiva da motivação na eficácia da formação, evidenciando valores de correlação significativos.

Os resultados obtidos através da análise da tabela abaixo destacam uma relação positiva entre a motivação dos colaboradores e a eficácia da formação. Ao percebermos que os níveis de motivação estão diretamente associados ao grau de eficácia alcançado na formação, é possível ter conhecimento que a motivação desempenha um papel essencial no processo de capacitação. Esta conexão entre a motivação e a eficácia da formação revela-se crucial para o sucesso das ações formativas na organização.

Exemplo disso é o que tínhamos referido na fundamentação teórica, em que Tachizawa (2001), defende que, através da formação os indivíduos são preparados para a realização das suas funções no trabalho, promovendo a oportunidade de desenvolvimento pessoal. E que a formação tem efeito nas ações destes, aumentando a sua motivação, e tornando-os mais dispostos a seguir os métodos de gestão implementados pela organização.

Assim, através dos dados obtidos, observamos que a motivação atua como um fator-chave, influenciando diretamente o desempenho e a aprendizagem dos colaboradores durante o processo de capacitação. Quando os colaboradores se sentem motivados e envolvidos no processo de formação, são mais propensos a absorver o conhecimento e aplicá-lo de forma prática e produtiva no seu ambiente de trabalho.

Estes resultados fornecem um suporte empírico consistente para a hipótese (**H₆**) que postulava a importância da motivação na eficácia da formação.

E, adicionalmente, responde a um dos objetivos propostos para este estudo (**O₈**) onde verificamos que, existe uma relação entre a eficácia da formação e os níveis de motivação dos colaboradores.

Tabela 67 - Correlação do Total com a Motivação

		De modo global, sinto-me motivado com o meu trabalho.	A formação que a empresa proporciona, contribui para me sentir mais motivado em relação ao meu trabalho.
	TOTAL		
TOTAL	1		
De modo global, sinto-me motivado com o meu trabalho.	,602**	1	

A formação que a empresa proporciona, contribui para me sentir mais motivado em relação ao meu trabalho.	,818**	,594**	1
--	--------	--------	---

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

Fonte: Análise no software SPSS

Com base na análise da **Tabela 68**, procedemos à correlação entre o Total, e o Total do Design de Transferência. Os resultados revelaram que há, de facto, uma relação significativa entre as duas variáveis. Esta associação aponta para a influência positiva do Design de Transferência na eficácia da formação, indicando que um design eficiente e bem estruturado pode contribuir para o sucesso das ações formativas. Neste âmbito, a resposta à **H7** é positiva, pois foi possível constatar que há uma relação significativa entre as duas variáveis em análise. O que indica que a implicação afetiva, em relação à empresa, influencia de forma relevante a eficácia da formação.

Tabela 68 - Correlação do Total com Total do Design de Transferência

Correlação de Pearson		
	TOTAL	TDT
TOTAL	1	
TDT	,842**	1

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

Fonte: Análise no software SPSS

Ao examinarmos os resultados apresentados na **Tabela 69**, pretendemos responder à **H8**, e os dados revelam que a Transferência da Formação também possui uma relação significativa com a nossa variável dependente, a Eficácia da Formação. Essa constatação é bastante relevante, pois indica que os colaboradores têm a perceção de que a eficácia da formação está diretamente relacionada com a efetiva transferência dos conteúdos aprendidos para o ambiente de trabalho.

Esta associação indica que o sucesso das ações formativas vai além do simples processo de aprendizagem, é também essencial que os conhecimentos adquiridos sejam aplicados de maneira prática e efetiva no contexto profissional.

Tabela 69 - Correlação do Total com Total da Transferência da Formação

Correlação de Pearson		
	TOTAL	TTF
TOTAL	1	
TTF	,898**	1

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

Fonte: Análise no software SPSS

A análise da **Tabela 70**, permite-nos responder à **H₉**, pois constata-se que a Autoeficácia de Desempenho está positivamente relacionada com a Eficácia da Formação, uma vez que os colaboradores atribuem grande valor ao sentimento de confiança e capacidade para aplicar os conhecimentos adquiridos durante as ações de formação no seu desempenho profissional.

Tabela 70 - Correlação do Total com o Total da Autoeficácia de Desempenho

Correlação de Pearson		
	TOTAL	TAD
TOTAL	1	
TAD	,877**	1

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

Fonte: Análise no software SPSS

A análise da **Tabela 71**, possibilita a resposta à **H₁₀**, pois revela uma relação positiva entre a Retenção da Formação e a Eficácia da Formação. Os resultados mostram que os

colaboradores valorizam significativamente a capacidade de reter os conhecimentos e competências adquiridos durante as ações de formação, o que influencia positivamente a eficácia da formação.

Tabela 71 - Correlação do Total com o Total da Retenção da Formação

Correlação de Pearson		
	TOTAL	TRF
TOTAL	1	
TRF	,772**	1

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

Fonte: Análise no software SPSS

Ao examinar os dados da abaixo, podemos responder à **H₁₁**, pois fica evidente que existe uma relação positiva entre o Feedback de Desempenho e a Eficácia da Formação. Isso indica que quando os colaboradores recebem um retorno claro e útil sobre como estão a aplicar os conhecimentos da formação no seu trabalho, isso contribui para que a formação seja mais eficaz.

Tabela 72 - Correlação do Total com o Total do Feedback de Desempenho

Correlação de Pearson		
	TOTAL	TFD
TOTAL	1	
TFD	,787**	1

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

Fonte: Análise no software SPSS

Ao analisar os dados da **Tabela 73**, podemos confirmar a resposta à **H₁₂**, pois os resultados claramente demonstram uma relação positiva entre o Suporte do Supervisor Hierárquico e a Eficácia da Formação. Isso significa que quando os colaboradores sentem que têm o suporte e o incentivo dos seus supervisores, a formação revela-se mais eficaz.

Tabela 73 - Correlação do Total com o Total do Suporte do Supervisor Hierárquico

Correlação de Pearson		
	TOTAL	TSS
TOTAL	1	
TSS	,695**	1

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

Fonte: Análise no software SPSS

Ao examinarmos os dados apresentados na **Tabela 74**, podemos reforçar a confirmação da **H₁₃**. Os resultados evidenciam de forma consistente uma ligação positiva entre a valorização da formação na cultura organizacional e a sua eficácia. Ou seja, quando os colaboradores percebem que a formação é considerada importante e integrada à cultura da empresa, isso traduz-se em resultados mais positivos e benéficos decorrentes das ações de formação.

Tabela 74 - Correlação do Total com o Total da Importância da Formação

Correlação de Pearson		
	TOTAL	TIFO
TOTAL	1	
TIFO	,848**	1

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

Fonte: Análise no software SPSS

Ao analisarmos os dados apresentados na **Tabela 75**, podemos afirmar que a **H₁₄** se confirma. Os resultados revelam de maneira inequívoca, uma relação positiva entre a valorização da formação no desenvolvimento pessoal dos colaboradores e a eficácia da mesma. Isso significa que quando os colaboradores percebem a formação como uma ferramenta importante para o seu crescimento individual e aprimoramento profissional, a eficácia das ações de formação é potencializada.

Tabela 75 - Correlação do Total com o Total da Importância da Formação no Desenvolvimento Pessoal

Correlação de Pearson		
	TOTAL	TIDP
TOTAL	1	
TIDP	,891**	1

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

Fonte: Análise no software SPSS

Após a análise dos dados apresentados na **Tabela 76**, temos a validação de que a **H₁₅** se confirma. Os resultados evidenciam a existência de uma relação positiva entre o reconhecimento da formação como um elemento valioso para o desenvolvimento da equipa e a eficácia das ações de formação. Isto é, quando os colaboradores percebem a formação como uma ferramenta crucial para o crescimento e desenvolvimento coletivo da equipa, observa-se um aumento na efetividade das ações de formação.

Tabela 76 - Correlação do Total com o Total da Importância da Formação para a Equipa

Correlação de Pearson		
	TOTAL	TIFE
TOTAL	1	
TIFE	,874**	1

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

Fonte: Análise no software SPSS

Com base nas análises efetuadas no decorrer deste capítulo, sobre o estudo das hipóteses de investigação, enunciamos em jeito de síntese, as principais ideias. Assim, constatamos que a idade é um fator que exerce um impacto direto na eficácia da formação. No entanto, outros fatores, como o género, a formação académica, o tipo de contrato, etc., não apresentaram uma relação direta com a eficácia da formação. Os resultados revelaram uma tendência interessante: à medida que a idade aumenta, a importância da formação na perceção dos indivíduos cresce.

Segundo os resultados obtidos, a frequência, iniciativa e componente das ações de formação, não revelaram uma ligação direta com a nossa variável dependente, a eficácia da formação. Contudo, a busca por formação por parte dos colaboradores é influenciada pelo conteúdo das ações de formação.

Foi ainda possível perceber que existe uma relação positiva e com significado estatístico entre todas as dimensões em estudo e a eficácia da formação, bem como entre dimensões. O facto de a correlação ser positiva leva-nos a supor que o aumento de uma variável significa o aumento da(s) outra(s).

4.7. Análise da Regressão

Montgomery, Peck, & Vining (2021), referem que a análise de regressão é uma técnica estatística utilizada para relacionar uma variável dependente, com uma ou mais variáveis independentes. Esta análise procura quantificar essa relação através de uma equação matemática, permitindo fazer previsões, inferências e entender como as mudanças nas variáveis independentes afetam a variável dependente.

De acordo com a tabela abaixo, relativamente à análise da regressão, podemos concluir que, a dimensão que exerce maior influência direta sobre a nossa variável dependente (total) é a transferência da formação. A transferência da formação é responsável por explicar 80,6% da eficácia da formação. Esta alta correlação, entre a dimensão da transferência da formação e a eficácia da formação, destaca a importância de garantir que as competências desenvolvidas nas ações de formação sejam aplicadas efetivamente nas tarefas diárias e nos desafios profissionais.

Tabela 77 - Análise da Regressão

Resumo do modelo ¹					
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,898 ^a	,806	,803	13,039	
2	,942 ^b	,888	,885	9,970	
3	,962 ^c	,925	,922	8,201	
4	,981 ^d	,962	,960	5,880	

5	,990 ^e	,980	,979	4,286	
6	,993 ^f	,986	,985	3,584	
7	,995 ^g	,990	,989	3,071	
8	,997 ^h	,994	,994	2,366	
9	,998 ⁱ	,997	,996	1,776	
10	,999 ^j	,998	,998	1,343	
11	1,000 ^k	1,000	1,000	,000	1,667

- a. Preditores: (Constante), TTF
b. Preditores: (Constante), TTF, TIFO
c. Preditores: (Constante), TTF, TIFO, TM
d. Preditores: (Constante), TTF, TIFO, TM, TSH
e. Preditores: (Constante), TTF, TIFO, TM, TSH, TDT
f. Preditores: (Constante), TTF, TIFO, TM, TSH, TDT, TAD
g. Preditores: (Constante), TTF, TIFO, TM, TSH, TDT, TAD, TIF
h. Preditores: (Constante), TTF, TIFO, TM, TSH, TDT, TAD, TIF, TFD
i. Preditores: (Constante), TTF, TIFO, TM, TSH, TDT, TAD, TIF, TFD, TIFE
j. Preditores: (Constante), TTF, TIFO, TM, TSH, TDT, TAD, TIF, TFD, TIFE, TIDP
k. Preditores: (Constante), TTF, TIFO, TM, TSH, TDT, TAD, TIF, TFD, TIFE, TIDP, TRF
l. Variável Dependente: TOTAL

Fonte: Análise no software SPSS

No entanto, podemos também observar que, à medida que se acrescentam as restantes dimensões, ocorre um aumento, embora não muito significativo, da perceção da eficácia da formação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Introdução

O presente trabalho desenvolvido ao longo de quatro capítulos, procurou perceber se a formação proporcionada aos colaboradores da Delta Serviços é eficaz. Foi nosso propósito, também, perceber qual a sua influência na motivação dos indivíduos, e no sucesso da organização. A conclusão agora apresentada procura ser um esforço de síntese de todo o trabalho realizado.

O trabalho foi estruturado em três partes: a pré-textual, a textual e a pós-textual. Na parte pré-textual, são incluídos os agradecimentos, resumo e palavras-chave. A parte textual consiste na introdução, caracterização do ambiente de estudo, enquadramento teórico e conceitual, fundamentação metodológica e apresentação e análise de resultados. A introdução contextualiza o tema, os objetivos, e a metodologia adotada. O Capítulo I descreve o ambiente do estudo detalhadamente. O Capítulo II explora os conceitos-chave, como recursos humanos, motivação e desenvolvimento de competências, a formação e a sua eficácia. O capítulo III apresenta a metodologia usada para recolher e analisar os dados. O quarto capítulo analisa os resultados, relacionando o enquadramento teórico com a metodologia. A seção final contém considerações e recomendações futuras. A parte pós-textual inclui as referências bibliográficas e os anexos.

Ao longo das secções anteriores, trabalhámos para investigar cada um dos objetivos definidos, de maneira sistemática e aprofundada. Agora, é apropriado refletirmos sobre como as nossas ações de pesquisa e análises contribuíram para o alcance das metas estabelecidas, sublinhando os principais contributos de cada capítulo para o cumprimento desse propósito.

Foram também formuladas as hipóteses de investigação com o propósito de explorar as relações entre as dimensões do questionário aplicado, com a eficácia da formação. Estas hipóteses foram as premissas iniciais que nos orientaram ao longo do desenvolvimento do trabalho, fornecendo direção e foco ao estudo, e foram a base sobre a qual a investigação foi construída.

No que concerne à Delta Serviços, empresa integrante do Grupo Nabeiro, que presta serviços às restantes empresas do grupo, esta é constituída por 460 colaboradores, sendo que 370 elementos reuniam os requisitos para efetuar o estudo, tendo sido obtida a participação de 87 indivíduos. Como resultado da parte prática da pesquisa, que se baseou principalmente na aplicação de um questionário e na interpretação e avaliação dos resultados obtidos, transferimos para as conclusões os elementos que consideramos relevantes para o fortalecimento dos objetivos do nosso estudo.

Relativamente aos fundamentos do enquadramento teórico, estes basearam-se em diversos estudos e autores previamente referenciados, os quais foi possível demonstrar. Entre outros, é relevante enfatizar o trabalho de Dantas (2001), que sustenta a perspetiva de que a capacidade de inovação e progresso de uma organização está intrinsecamente ligada ao potencial do seu capital humano. Nesse contexto, a formação e as competências do capital humano destacam-se como fatores cruciais para atingir um elevado desempenho.

Também fica demonstrado que, conforme observado por Verma & Verma (2012), o estímulo contínuo por parte dos líderes é crucial para elevar a motivação dos colaboradores para a execução das suas tarefas.

Foi possível evidenciar que, de forma geral, o desenvolvimento de competências representa a busca por melhorias, tanto em termos individuais quanto organizacionais, e capacita os indivíduos para as novas exigências de qualificação. (Kovács, 1999).

No contexto da formação, observamos o que indicam os autores Aguinis & Kraiger (2009), que a mesma apresenta vantagens tanto para os colaboradores e as equipas, quanto para as empresas e a sociedade em geral, pois através da formação ocorre um aumento das competências dos indivíduos nas empresas. Esta impacta não apenas o desempenho, mas também fatores como a capacidade de adaptação, conhecimentos técnicos e de autogestão.

Caetano & Velada (2007), mencionam que a transferência da formação acontece quando os indivíduos utilizam, no contexto laboral, os conhecimentos e comportamentos adquiridos através da formação. No que se refere a este tema, concluímos que a maioria dos colaboradores concorda com o facto de que transfere os conhecimentos aprendidos para o trabalho, de modo a melhorar as suas aptidões e ser

mais produtivo. Contudo, é importante reparar que alguns colaboradores permanecem neutros ou discordam, o que pode indicar a necessidade de explorar formas de melhorar a transferência da formação para esses indivíduos.

Recapitulação dos Objetivos

Com a finalidade de orientar e estruturar a presente pesquisa, delineámos, no início deste estudo, os objetivos que nos serviram para direcionar todo o processo de investigação, de modo a perceber o nível de eficácia da formação, e qual o impacto desta na motivação e área de atuação, dos colaboradores da Delta Serviços.

Nesta secção, revemos os objetivos, de modo a obter uma visão geral das metas que procurámos atingir, e demonstrar como a nossa pesquisa culminou em resultados tangíveis e conclusivos.

Enumeramos na tabela abaixo, os objetivos específicos que foram definidos para este estudo:

Tabela 78 - Validação Objetivos Específicos

Objetivos Específicos	
O1 - Realizar uma revisão da literatura sobre os conceitos de Gestão de Recursos Humanos, Motivação, Desenvolvimento de Competências, Formação e Eficácia da Formação, a fim de fundamentar teoricamente a pesquisa;	●
O2 - Validar os principais fatores e dimensões associados à eficácia da formação;	●
O3 - Perceber o nível de importância da formação atribuído pelos funcionários da Delta Serviços;	●
O4 - Identificar os fatores que mais influenciam positivamente o sucesso da formação;	●
O5 - Perceber se ocorre transferência daquilo que foi aprendido na formação para o contexto real de trabalho;	●

O₆ - Avaliar se a formação recebida tem um impacto significativo na motivação dos colaboradores.	
--	---

Fonte: Elaboração Própria

O₁ - Realizar uma revisão da literatura sobre os conceitos de Gestão de Recursos Humanos, Motivação, Desenvolvimento de Competências, Formação e Eficácia da Formação, a fim de fundamentar teoricamente a pesquisa;

Tínhamos como objetivo para a elaboração deste projeto, a realização de uma revisão da literatura sobre os conceitos necessários ao enquadramento e fundamentação do mesmo, o qual foi efetuado com sucesso.

O₂ - Validar os principais fatores e dimensões associados à eficácia da formação;

O segundo objetivo específico desta pesquisa visa identificar as dimensões que são relevantes para a eficácia da formação. Para o efeito utilizámos o questionário de Veladas (2007), do qual fazem parte 11 dimensões. Realizámos o estudo da correlação, utilizando o coeficiente de Pearson. Estes resultados podem ser observados na **Tabela 65**. Os resultados dão conta da relação entre as dimensões e o total do questionário, podemos, por isso, afirmar que estas dimensões estão associadas à eficácia da formação.

Ao analisar o enquadramento concetual, observa-se que a avaliação da eficácia da formação procura verificar até que ponto os objetivos foram alcançados em relação à aprendizagem dos indivíduos e como isso se reflete em mudanças ou melhorias no seu desempenho profissional.

Caetano (2007) destaca que a avaliação visa identificar a realização dos objetivos da formação, enquanto Kirkpatrick (1959), enfatiza a importância de avaliar a qualidade da formação, a pertinência do conteúdo e a eficácia do formador, bem como a aplicação e validação dos conhecimentos adquiridos. Cardoso (2002) complementa que a avaliação procura verificar se as ações de formação contribuíram para a mudança de atitudes, desenvolvimento de capacidades e obtenção de competências.

No nível de avaliação da transferência dos conhecimentos para o ambiente de trabalho, conforme refere Kirkpatrick, é analisado se os colaboradores aplicam o que aprenderam nas suas tarefas profissionais.

O₃ - Perceber o nível de importância da formação atribuído pelos funcionários da Delta Serviços;

Com base nos dados obtidos nas questões 20, 21 e 22 do questionário⁴, foi efetuada uma análise das respostas dos sujeitos aos diferentes itens e em todos a avaliação foi positiva.

Estes resultados apontam para uma perceção positiva dos colaboradores em relação à importância da formação na organização. Conforme afirmado por Aguinis & Kraiger (2009), a formação apresenta vantagens tanto para os colaboradores quanto para as empresas. Evidencia-se que a formação influencia positivamente tanto o desempenho individual e em equipa, quanto o desempenho global da organização.

Assim, os resultados obtidos reforçam o cumprimento do objetivo específico **O₃**, que consistia em perceber a importância da formação atribuída pelos colaboradores da Delta Serviços. A análise das respostas dos inquiridos, aliada à fundamentação metodológica e às referências teóricas, demonstra que a perceção positiva dos colaboradores sobre a importância da formação é consistente e alinhada com o que é encontrado na literatura sobre o assunto.

O₄ - Identificar os fatores que mais influenciam positivamente o sucesso da formação;

De acordo com a **Figura 4**, onde temos representado graficamente a perceção dos inquiridos relativamente aos “Principais Fatores e Dimensões Associadas à Eficácia da Formação”, podemos observar que os colaboradores estiveram num nível de concordância mais elevado relativamente aos seguintes fatores:

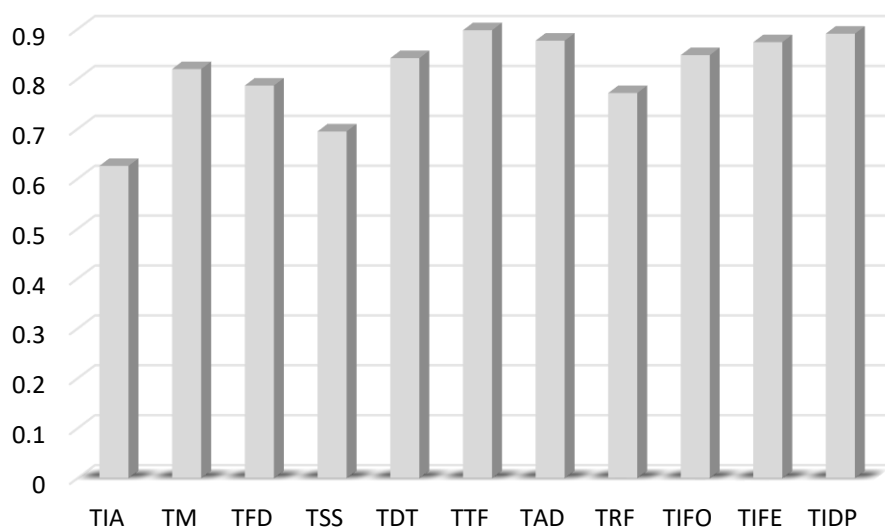
- Design de Transferência;

⁴ (Ver ponto 4.4.3.9, 4.4.3.10 e 4.4.3.11)

- Transferência da Formação;
- Autoeficácia de Desempenho;
- Importância da Formação para a Cultura Organizacional;
- Importância da Formação para a equipa;
- Importância da Formação para o Desenvolvimento Pessoal.

Desta forma, segundo a perceção e feedback dos colaboradores, consideramos estes aspetos os que mais influenciam positivamente o sucesso da formação.

Figura 4 - Principais Fatores e Dimensões Associadas à Eficácia da Formação ⁵



Fonte: Elaboração Própria

O₅ - Perceber se ocorre transferência daquilo que foi aprendido na formação para o contexto real de trabalho;

De acordo com a informação que consta na fundamentação teórica, segundo Newstrom (1986), a transferência da formação refere-se ao grau em que os formandos aplicam no contexto de trabalho os conhecimentos, competências, comportamentos ou atitudes que adquiriram durante a formação. Baldwin & Ford (1988) refere que para que a

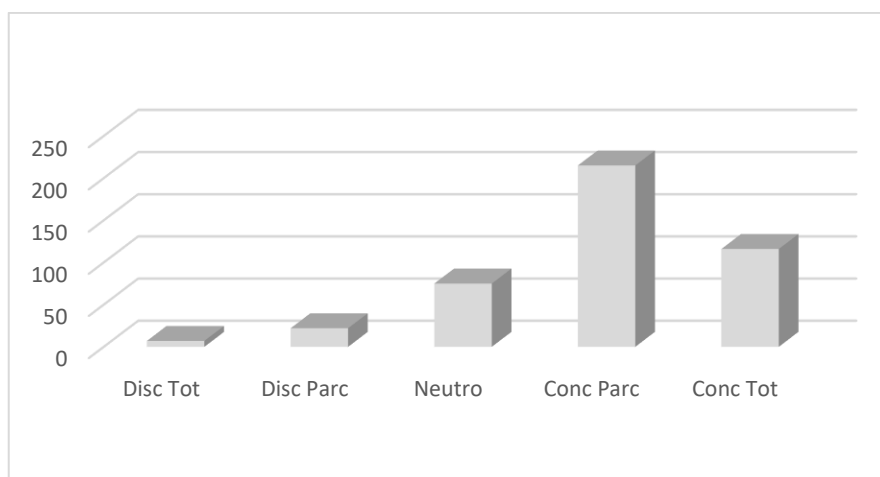
⁵ (Ver Anexo 4 - Descrição dos Itens)

transferência seja efetiva, é essencial que as competências ou comportamentos aprendidos sejam aplicados no ambiente de trabalho, e se mantenham por um período significativo após a formação, refletindo o quanto a formação induziu mudanças comportamentais de longo prazo.

Assim, podemos constatar que o objetivo foi conseguido, pois foi efetuada uma análise da perceção da transferência da formação por parte dos colaboradores, na qual, observamos que a maioria dos colaboradores concorda parcialmente ou totalmente, com o facto de que aplica os conhecimentos e competências adquiridas durante a formação nas suas atividades profissionais, o que indica que ocorre, em certa medida, uma transferência bem-sucedida da formação para o contexto real de trabalho.

Contudo, temos um pequeno número de colaboradores neutros, e apenas alguns que discordam parcialmente ou totalmente (**Figura 5**). Estes resultados também estão alinhados com a fundamentação teórica, que menciona que a transferência deve ser de longo prazo, e nem todos os colaboradores podem adotar imediatamente as mudanças comportamentais após a formação. A transferência efetiva pode levar tempo e pode haver diferentes fatores individuais e contextuais que influenciam esse processo.

Figura 5 – Perceção da Transferência da Formação



Fonte: Elaboração Própria

O₆ - Avaliar se a formação recebida tem um impacto significativo na motivação dos colaboradores;

No desenvolvimento deste trabalho, tínhamos constatado que efetivamente a formação contribui de forma relevante para a motivação, uma vez que existe uma correlação significativa entre a formação e a motivação, tal como podemos observar na **Tabela 67**.

Recapitulação das Hipóteses de Investigação

Nesta secção, recapitulamos as hipóteses de investigação que guiaram esta pesquisa, destacando a relevância de cada uma delas. Discutimos como estas hipóteses foram testadas ao longo do processo de investigação, bem como os resultados obtidos em relação às mesmas. Este exercício de revisão para além de proporcionar uma clareza sobre as direções iniciais desta pesquisa, também permite uma reflexão crítica sobre o alcance e as implicações das hipóteses para o estudo.

Tabela 79 - Hipóteses de Investigação

Hipóteses de Investigação	
H₁ - Os dados sociodemográficos contribuem para a eficácia da formação.	●
H₂ - A frequência de ações de formação contribui para a eficácia da formação.	●
H₃ - A proveniência da formação influencia a eficácia da mesma.	●
H₄ - O tipo/componente da formação influencia a eficácia da mesma.	●
H₅ - A implicação afetiva, relativamente à Empresa, influencia a eficácia da formação.	●
H₆ - A motivação no geral, influencia a eficácia da formação.	●
H₇ - O design de transferência da formação, afeta a eficácia da mesma.	●
H₈ - A transferência da formação, tem impacto na eficácia da mesma.	●

H₉ - A autoeficácia de desempenho, influencia a eficácia da formação.	●
H₁₀ - A retenção da formação, afeta a eficácia da mesma.	●
H₁₁ - O feedback de desempenho, influencia a eficácia da formação.	●
H₁₂ - O suporte do supervisor hierárquico, tem impacto na eficácia da formação.	●
H₁₃ - A importância da formação na cultura organizacional, influencia a eficácia da mesma.	●
H₁₄ - A importância da formação no desenvolvimento pessoal, influencia a eficácia da mesma.	●
H₁₅ - A importância da formação para a equipa, influencia a eficácia da mesma.	●

Fonte: Elaboração Própria

H₁ - Os dados sociodemográficos contribuem para a eficácia da formação.

De entre os Fatores Sociodemográficos e Organizacionais, presentes neste estudo, apenas a idade se relaciona com a eficácia da formação.

H₂ - A frequência de ações de formação contribui para a eficácia da formação.

H₃ - A proveniência da formação influencia a eficácia da mesma.

H₄ - O tipo/componente da formação influencia a eficácia da mesma.

Os fatores a que se referem as H₂, H₃ e H₄, relativos à frequência, iniciativa e componente das ações de formação, não apresentaram relação direta com a nossa variável dependente, a eficácia da formação.

H₅ - A implicação afetiva, relativamente à Empresa, influencia a eficácia da formação.

Os resultados da análise desta afirmação, confirmaram a existência de uma correlação significativa entre as duas variáveis.

H₆ - A motivação no geral, influencia a eficácia da formação.

Existe uma relação entre a eficácia da formação e os níveis de motivação dos colaboradores.

H₇ - O design de transferência da formação, afeta a eficácia da mesma.

Confirma-se uma relação significativa entre as duas variáveis, isto é, a implicação afetiva, em relação à organização, influencia de forma relevante a eficácia da formação.

H₈ - A transferência da formação, tem impacto na eficácia da mesma.

Os dados revelam que a transferência da formação possui uma relação significativa com a nossa variável dependente, a Eficácia da Formação.

H₉ - A autoeficácia de desempenho, influencia a eficácia da formação.

Constata-se que a autoeficácia de desempenho está positivamente relacionada com a eficácia da formação, pois os colaboradores atribuem grande valor ao sentimento de confiança e capacidade para aplicar os conhecimentos adquiridos.

H₁₀ - A retenção da formação, afeta a eficácia da mesma.

Existe uma relação positiva entre a retenção da formação e a eficácia da formação. A análise destes fatores revela que os colaboradores valorizam significativamente a capacidade de reter os conhecimentos e competências adquiridos.

H₁₁ - O feedback de desempenho, influencia a eficácia da formação.

Evidencia-se uma relação positiva entre o feedback de desempenho e a eficácia da formação, pois quando os colaboradores recebem um retorno claro e útil sobre como estão a aplicar os conhecimentos, isso promove a eficácia da formação.

H₁₂ - O suporte do supervisor hierárquico, tem impacto na eficácia da formação.

Os resultados demonstram uma relação positiva entre o suporte do supervisor hierárquico e a eficácia da formação. Quando os colaboradores sentem que têm o suporte dos supervisores, a formação revela-se mais eficaz.

H₁₃ - A importância da formação na cultura organizacional, influencia a eficácia da mesma.

Os resultados evidenciam de forma uma relação positiva entre a valorização da formação na cultura organizacional e a sua eficácia.

H₁₄ - A importância da formação no desenvolvimento pessoal, influencia a eficácia da mesma.

O estudo revela que existe uma relação positiva entre a valorização da formação no desenvolvimento pessoal dos colaboradores, e a eficácia da mesma.

H₁₅ - A importância da formação para a equipa, influencia a eficácia da mesma.

Verifica-se a existência de uma relação positiva entre o reconhecimento da formação como um elemento relevante para o desenvolvimento da equipa, e a eficácia das ações de formação.

Em relação à análise da regressão, Montgomery, Peck e Vining (2021), explicam que é uma técnica utilizada para estabelecer relações entre uma variável dependente e uma ou várias variáveis independentes. Após efetuada essa análise, conclui-se que a dimensão que mais influencia diretamente a nossa variável dependente (total) é a transferência da formação. A transferência da formação explica 80,6% da sua eficácia. Adicionalmente, observa-se que, à medida que incorporamos as outras dimensões, há um aumento, ainda que pouco significativo, da eficácia da formação.⁶

Com base nas informações anteriormente apresentadas e discutidas, podemos concluir ter alcançado os objetivos gerais e específicos da pesquisa, assim como consideramos ter respondido às hipóteses da investigação.

Recomendações para Pesquisas Futuras

Com base nos resultados e nas limitações identificadas, consideramos pertinente expandir esta pesquisa de forma a abranger outras áreas e empresas do Grupo Nabeiro, de forma a obter uma visão holística relativa ao tema da formação e a sua eficácia.

⁶ (Ver Tabela 77)

E não menos importante, aprofundar a questão do levantamento das necessidades de formação aos colaboradores, para que estes expressem as suas preferências em relação aos temas do seu interesse, tendo em conta as suas funções e responsabilidades.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations and Society. *Annual Review of Psychology*.

Almeida, A., Alves, N., Bernardes, A., & Neves, A. (2008). *Estruturas e Práticas de Formação Profissional das Médias e Grandes Empresas em Portugal*. VI Congresso Português de Sociologia. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas.

Almeida, J., & Pinto, J. (1995). *A Investigação nas Ciências Sociais* (5ª ed.). Editorial Presença.

Amado, P. (junho de 2019). *Wordpress*. Obtido de Wordpress: <https://pedamado.wordpress.com/2019/06/28/estrutura-de-uma-dissertacao-relatorio-de-mestrado-ou-tese-de-doutoramento/>

Appolinário, F. (2006). *Metodologia da Ciência: Filosofia e Prática de Pesquisa*. Pioneira.

Armstrong, M. (2016). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management: Developing Effective People Skills for Better Leadership and Management* (4ª ed.). London: Kogan Page.

Babbie, E. (2017). *Métodos de Pesquisa em Ciências Sociais*. São Paulo: Cengage Learning.

Babu, H. (2013). *Relationship Between Job Satisfaction and Quality of Work Life of Employees in service sector. Perspectives of Innovation in Economics and Business (PIEB)*.

Baldwin, T., & Ford, J. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63-105.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The Exercise of Control*. New York: Freeman.

Bell, B., & Moore, O. (2018). Learning, Training and Development in Organizations: Emerging Trends, Recent Advances and Future Directions. *The Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology - Thousand Oaks*.

Bell, B., Tannenbaum, S., Ford, J., Noe, R., & Kraiger, K. (2017). 100 Years of Training and Development Research: What we Know and Where we Should go. *Journal of Applied Psychology*.

Bell, J. (2008). *Como Realizar um Projecto de Investigação* (4.ª ed.). Gradiva.

Bilhim, J. (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

- Bilhim, J. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (2ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Blume, B., Ford, J., & Huang, J. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management*.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação-Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora.
- Brinkerhoff, R. (2006). *Avaliação de Treinamento e Desenvolvimento: Uma Abordagem Sistêmica*. Elsevier.
- Bryman, J. (2016). *Social Research Methods*. Oxford University Press.
- Buckley, R., & Caple, J. (2003). *The Theory and Practice of Training*. London: Kogan Page.
- Caetano, A. (2007). *Avaliação da Formação Profissional-Estudos em Organizações Portuguesas*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Caetano, A. (2007). *Avaliação da Formação. Estudos em Organizações Portuguesas*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Caetano, A. (2007). *Avaliação da Formação: Estudos em Organizações Portuguesas*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Caetano, A., & Velada, A. (2007). *Motivação para Transferir para o Local de Trabalho*. In Caetano, A. (Coord.) *Avaliação da formação: Estudos em Organizações Portuguesas*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Camilleri, E. (2007). *Antecedents Affecting Public Service Motivation*. Personnel Review. Emerald Group Publishing Limited.
- Campbell, J., & Kuncel, N. (2001). *Individual and team training*. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, e C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*. London: Sage.
- Campbell, J., Dunnette, M., Lawler, E., & Weick, K. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York: McGraw-Hill Education.
- Cardoso, Z. (2002). *Avaliação da Formação: Glossário Anotado*. Lisboa: Inofor.
- Casado, T. (2002). *A Motivação e o Trabalho*. In: Fleury, M. *As Pessoas na Organização*. (2ª ed.). São Paulo: Gente.
- Ceitel, M. (2010). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Lisboa: Sílabo.
- Cheng, E., & Ho, D. (2001). A review of transfer of training studies in the past decade. *Personnel Review*, 30, 102-118.
- Chiavenato, I. (1998). *Recursos Humanos. Edição compacta*. São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. (2005). *Comportamento Organizacional - A dinâmica do Sucesso das Organizações* (3ª ed.). São Paulo: Campus.

Chiavenato, I. (2006). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações* (8ª ed.). São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. (2011). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (8ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações* (4ª ed.). Editora Manole.

CIPGRN. (abril de 2022). Obtido de CIPGRN: <https://www.cipgrn.com/rgpd/>

Corbin, J., & Strauss, A. (2015). *Basics of Qualitative Research*. Sage Publications.

Covey, S. (2005). *7 Habits Of Highly Effective People*. Nova York: Simon & Schuster.

Creswell, J. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4ª ed.). Los Angeles: Sage Publications.

Creswell, J. (2014). *Research Design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage Publications.

Cruz, J. (1998). *Formação Profissional em Portugal: do levantamento de necessidades à avaliação*. Lisboa: Edições Sílabo.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª ed.). Lisboa: RH, Lda.

Cushway, B., & Lodge, D. (1998). *Organizações Planeamento e Comportamento*. Lisboa: Clássica Editora.

Dantas, J. (2001). *Gestão da Inovação*. Vida Económica.

Deci, E., & Ryan, R. (2000). *The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*. Psychological Inquiry.

Demo, P. (2017). *Metodologia Científica em Ciências Sociais*. Atlas.

DeVellis, R. (2016). *Scale Development: Theory and Applications* (4ª ed.). Sage Publications.

Dweck, C. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. Random House.

Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human Resources Strategies and Firm Performance: What do we Know and Where do we Need to go? *The International Journal of Human Resource Management*, 6 (3), 656-670.

Estrategor Consultores de Gestão. (setembro de 2016). Obtido de <https://estrategor.pt/6-duvidas-comuns-formacao-dos-colaboradores/>

Fachada, M. (2012). *A Motivação Humana: Força Geradora do Comportamento*. In M. Robalo, *Psicologia das Relações Interpessoais*. Lisboa: Edições Sílabo.

Fernandes, C., & Paixão, F. (2019). *A importância do Suporte do Supervisor na Eficácia da Formação em Contexto Organizacional*. Revista Portuguesa de Investigação Comportamental e Social.

Ferreira, J., Neves, J., & Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.

Fleury, A., & Fleury, M. (2004). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira* (3ª ed.). São Paulo: Atlas.

Ford, J., Smith, E., Weissbein, D., Gully, S., & Salas, E. (1998). Relationships of goal orientation, metacognitive activity, and practice strategies with learning outcomes and transfer. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 218-233.

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

Georgenson, D. (1982). The problem of transfer calls for partnership. *Training and Development Journal*, 36. (10), 75-78.

Gil, A. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6ª ed.). Atlas.

Gil, A. (2019). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. Atlas.

Goode, W., & Hatt, P. (1975). *Métodos em Pesquisa Social*. São Paulo: Nacional.

Grossman, R., & Salas, E. (2011). *The transfer of Training: What Really Matters*. *International Journal of Training and Development*.

Grupo Nabeiro. (2022). Obtido em abril de 2022, de <https://www.gruponabeiro.com/formacao-e-desenvolvimento>

Hattie, J., & Timperley, H. (2007). *The Power of Feedback*. *Review of Educational Research*.

Hayton, J., & Kelley, D. (2006). A competency-based Framework for Promoting Corporate Entrepreneurship, *Human Resources Management*.

Hill, M., & Hill, A. (2009). *Investigação por Questionário*. Edições Sílabo.

Holton, E. (1996). The Flawed Four-level Evaluation Model. *Human Resource Quarterly*, 7, 5-21.

Holton, E., Bates, R., & Ruona, W. (2000). Development of a generalized learning transfer system inventory. *Human Resource Development Quarterly*, 11(4), 333-360.

Hunter, M. (2012). *How Motivation Really Works: Towards a Emoto-motivation Paradigma* (Vol. 7). *Economics Management and Financial Markets*.

- Kirkpatrick, D. (1959). Techniques for Evaluating Training Programs. *Journal of ASTD*, 13(11), 3-9.
- Kovács, I. (1999). "Qualificação, Formação e Empregabilidade", *Sociedade e Trabalho*. (4), pp. 9-17.
- Kraiger, K., Ford, J., & Salas, E. (1993). *Application of Cognitive, Skill-based, and Affective Theories of Learning Outcomes to New Methods of Training Evaluation*. *Journal of Applied Psychology*.
- Lakatos, E., & Marconi, M. (2006). *Fundamentos de Metodologia Científica*. Editora Atlas.
- Lana, M., & Ferreira, V. (2007). Gestão por Competências: Impactos na Gestão de Pessoas. *Revista Estação Científica Online*(4), *Revista Estação Científica Online*, Juiz de Fora.
- Lim, D., & Morris, M. (2006). *Influence of training perceptions on engagement in assimilative learning and subsequent job performance*. *Journal of Applied Psychology*.
- Malhotra, N. (1996). *Marketing Research: an applied orientation* (2ª ed.). Prentice Hall.
- Manual Corporativo do Grupo Nabeiro*. (2012). Obtido em 10 de 10 de 2022, de https://www.deltacafes.pt/DeltaFiles/content/201206/mwrzgs4s.hzr_449f0b99_contentfile.pdf
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2017). *Fundamentos de Metodologia Científica*. Atlas.
- Maroco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Maroco, J. (2021). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (8ª ed.). Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Martins, V. (2019). *Desenvolvimento Pessoal e Profissional na Prática*. Editora Brasport.
- Maximiano, A. (2011). *Teoria Geral da Administração* (1ª ed.). São Paulo: Atlas.
- McChesney, C., Covey, S., & Huling, J. (2012). *The 4 Disciplines of Execution: Achieving Your Wildly Important Goals*. New York: Free Press.
- Maignant, A. (2003). *A gestão da formação* (2ª ed.). Lisboa: D.Quixote.
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks CA Sage Publications.
- Montgomery, D., Peck, E., & Vining, G. (2012). *Introduction to Linear Regression Analysis*. John Wiley & Sons.
- Montgomery, D., Peck, E., & Vining, G. (2021). *Introduction To Linear Regression Analysis*. Hoboken: John Wiley & Sons Inc.
- Muchinsky, P. (1999). *Psychology Applied to Work*. Stamford: Wadsworth.

Nascimento, E. (2012). Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas como chave para Excelência nas Organizações. *Congresso Internacional de Administração*. Brasil.

Nascimento, G. (2015). *Formação: Uma Estratégia de Desenvolvimento Organizacional e Individual*.

Neves, A. (2002). *Motivação Para o Trabalho* (2ª ed.). Lisboa: Editora RH.

Neves, J., & Gonçalves, S. (2015). *GRH em Portugal: Evolução Concetual, Investigação e Aplicação*. Lisboa: RH Editora.

Newstrom, J. (1986). Leveraging management development through the management of transfer. *Journal of Management Development*, 5(5), 33-45.

Nunes, F., & Vala, J. (2000). *Cultura organizacional e gestão de recursos humanos*. In A. Caetano, e J. Vala (Orgs.), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (1ª ed.). Lisboa: Editora RH.

Oliveira, C. (2008). *Gestão de Competências in RH21 Gestão de Activos*. Lisboa: RH Editora.

Patton, M. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods* (2ª ed.). Sage Publications.

Pfeffer, J. (1994). *Vantagem Competitiva Através das Pessoas*. Rio de Janeiro: Makron Books.

Phillips, J. (2016). *Medindo o Retorno sobre o Investimento em Treinamento e Desenvolvimento*. Qualitymark.

Phillips, J., & Stone, R. (2002). *How to Measure Training Results - A practical Guide to Tracking the six key Indicators*. New York: McGraw-Hill.

Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Queiroz, S. (1996). *Motivação dos Quadros Operacionais para a Qualidade sob o Enfoque da Liderança Situacional*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.

Rebelo, J. (2011). *Concepção e Gestão da Formação - Mestrado em Segurança e Higiene*. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal.

Reber, R., & Wallin, J. (1984). The effects of training, goal setting, and knowledge of results on safe behaviour: A component analysis. *Academy of Management Journal*, 544-560.

Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2020). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª ed.). Edições Sílabo.

Rheinberg, F. (2000). *Motivation*. Stuttgart: Kohlhammer.

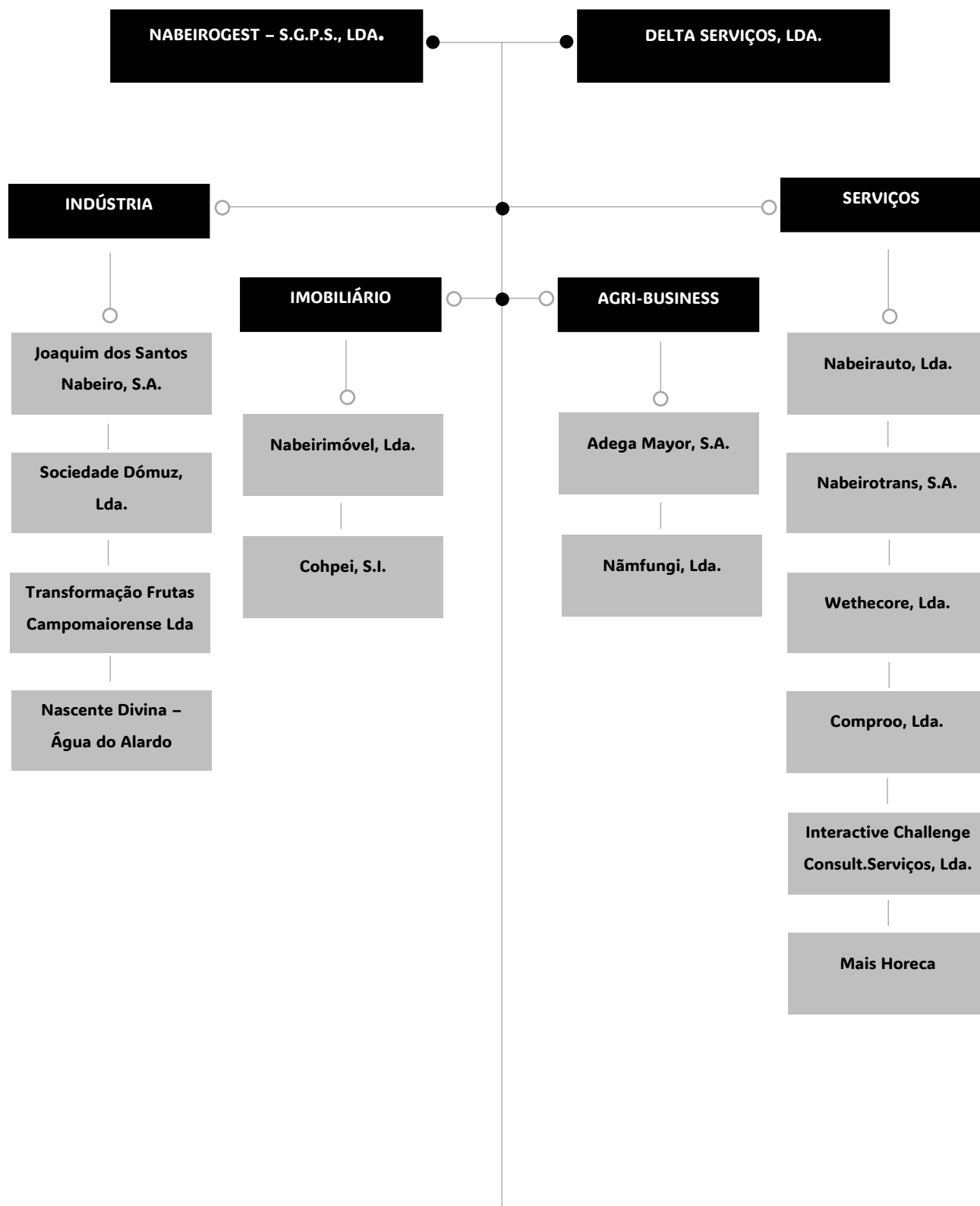
- Robbins, S. (2005). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. (2009). *Comportamento Organizacional* (11ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rocha, F. (s.d.). Obtido em dezembro de 2022, de http://www.joinville.ifsc.edu.br/~fernando.rocha/Aulas%20e%20Materiais%20de%20Metodologia_%20MCI22/AULA%208_METODOLOGIA%20CIENT%3%8DFICA.pdf
- Rocha, O. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar.
- Rodrigues, V., Guerra, P., & Camara, P. (2007) Vicente Rodrigues, Pedro B. da Camara e Paulo Balreira Guerra). *Novo Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Dom Quixote.
- Romacho, J., Coelho, M., Alves, M., & D'Ascensão, M. (junho de 2021). Normas Orientadoras para a Elaboração de Trabalhos Académicos. (D. d.-E.-I. Portalegre, Ed.) pp. 7-13.
- Rudolph, U. (2003). *Motivationspsychologie*. Weinheim: Beltz.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). *Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-being*. American Psychologist.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). *Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-being*. American Psychologist.
- Sackett, P., & Andrews, F. (1997). *Exploratory and Confirmatory Factor Analysis of the Minnesota Satisfaction Questionnaire*.
- Salas, E., Tannenbaum, S., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. (2012). *The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. Psychological Science in the Public Interest*.
- Sansone, C., & Harackiewicz, J. (2000). *Intrinsic and Extrinsic Motivation: The Search for Optimal Motivation and Performance*. San Diego: Academic Press.
- Saunders, M., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5ª ed.). Pearson Education Ltd.
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schermerhorn Jr., J. (2007). *Administração* (8ª ed.). Rio de Janeiro: LTC.
- Sekiou, Blondin, Fabi, Peretti, Batad, Alis, & Chevalier. (2001). *Gestão dos Recursos Humanos*. Lisboa: Sociedade e Organizações: Instituto Piaget.
- Silva, V., & Reis, F. (2014). *Capital Humano: Temas para uma boa Gestão das Organizações* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

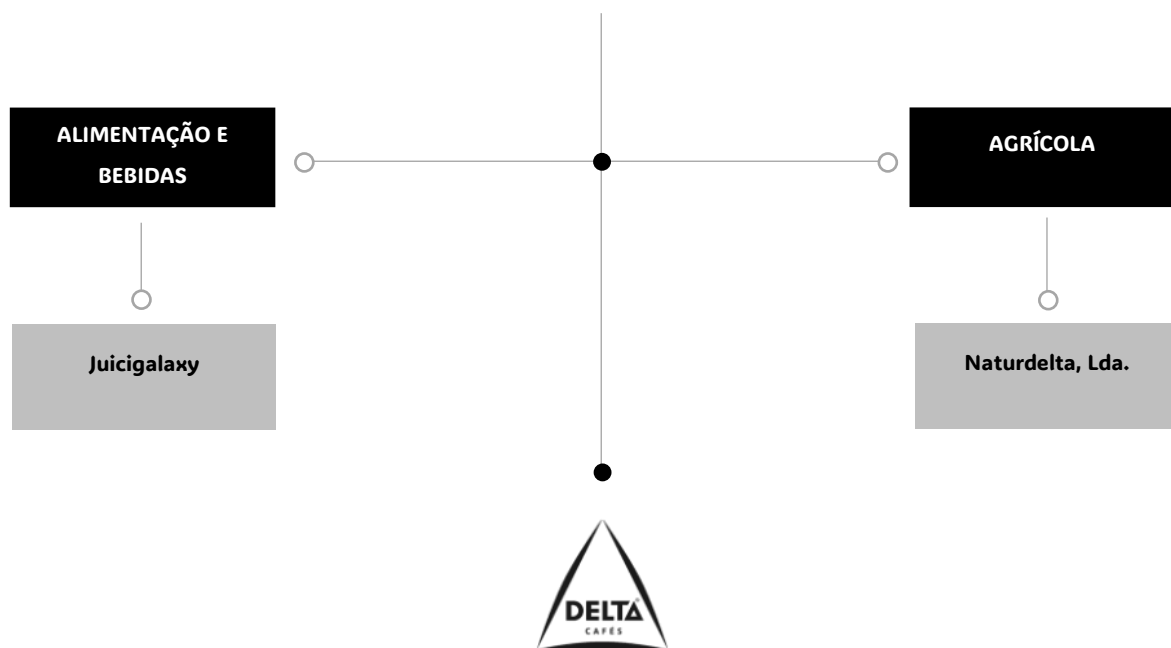
- Social, M. d. (17 de dezembro de 2007). Decreto-Lei n.º 396. <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/396/2007/12/31/p/dre/pt/html>.
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos, Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel.
- Tabachnick, B. G. (2019). *Using Multivariate Statistics*. Pearson.
- Tachizawa, T., Ferreira, V., & Fortuna, A. (2001). *Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Tannenbaum, S., & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual Reviews Psychology*, 43, 399-441.
- Tesluk, P., Farr, J., Mathieu, J., & Vance, R. (1995). *Generalization of employee involvement training to the job setting: Individual and situational effects*. *Personnel Psychology*, 48.
- Velada, A. (2007). *Avaliação da Eficácia da Formação Profissional: Factores que Afetam a Transferência da Formação para o Local de Trabalho*. ISCTE-Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa .
- Verma, R., & Verma, J. (2012). *The role of motivation as a moderator of the job demand-burnout-performance relationship among service employees in a social marketing campaign*. Calcutta: Decision.
- Vicente Rodrigues, J., Balreira Guerra, P., & da Camara, P. (2017). *Novo Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.
- Wainer, J., & Braun, H. (2018). *Estatística para Leigos*. Alta Books Editora.
- Wingreen, S., & Blaton, J. (2007). A Social Cognitive Interpretation of Person-Organization Fitting: The Maintenance and Development of Professional Technical.
- Wiseman, D., & Hunt, G. (2014). *Best Practice in Motivation and: Management in the Classroom* (3ª ed.). Springfield: Charles C. Thomas Publisher.
- 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.
- Yamhill, S., & McLean, G. (2001). Theories supporting transfer of training. *Human Resource Development Quarterly*, 12(2), 195-208.
- Yin, R. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Zarifian, P. (2001). *Objetivo Competência*. São Paulo: Atlas.
- Zwell, M., & Lubawski, J. (2000). Board/CEO Relations, Hiring The Right Management Team, Above Board.

ANEXOS

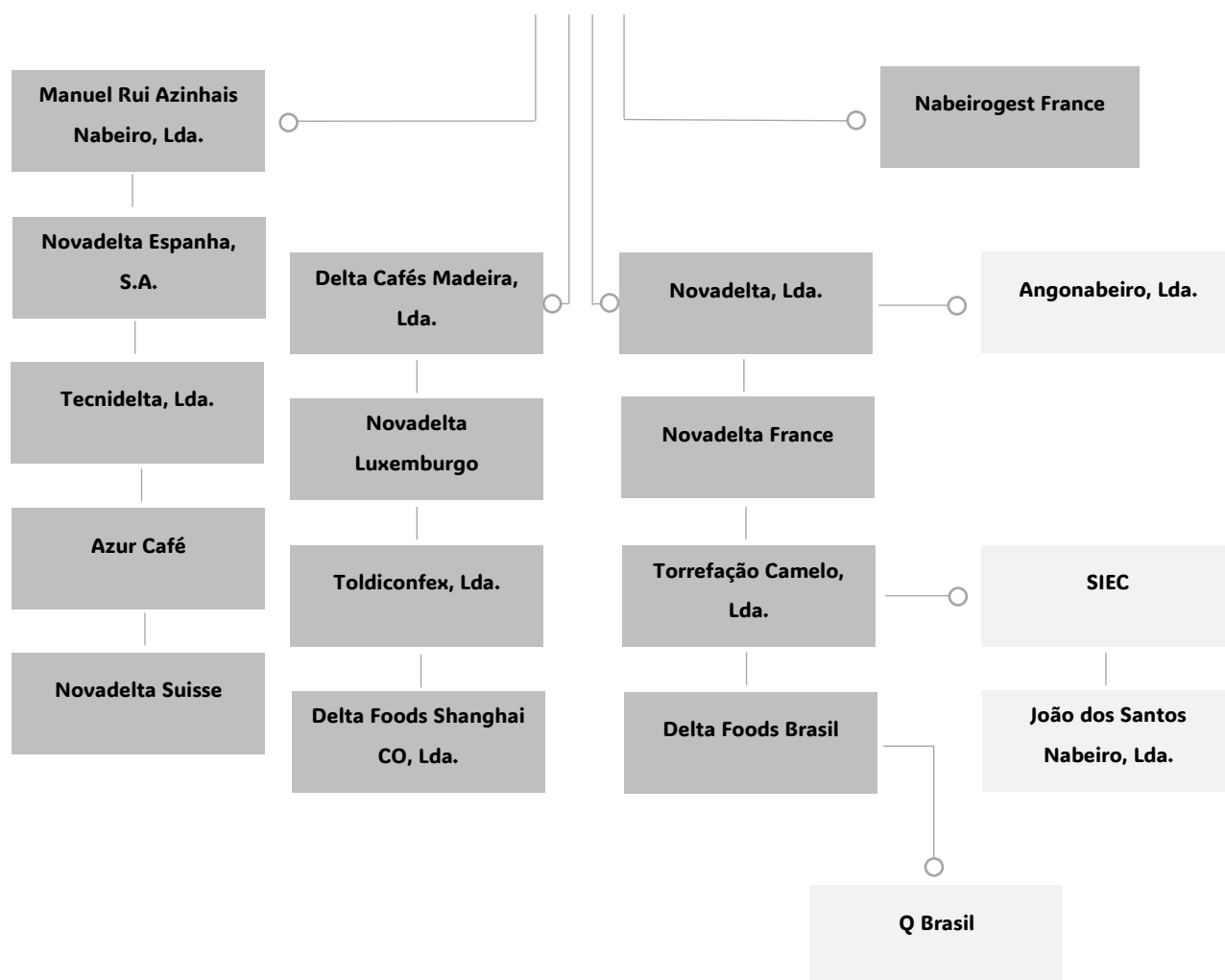
ANEXO 1 – Organograma Grupo Nabeiro

Figura 6 - Organograma do Grupo Nabeiro





DELTA CAFÉS SGPS, S.A.



Fonte: Portal do Grupo Nabeiro

ANEXO 2 – Instrumento de Recolha de Dados

Avaliação da Eficácia da Formação na Motivação dos Colaboradores e no Sucesso das Organizações

Caro colega, no âmbito do projeto final de Mestrado em Gestão, estamos a desenvolver um trabalho que visa, através da aplicação do presente questionário, aferir a sua opinião sobre a eficácia da formação e a qualificação dos colaboradores da Delta Serviços, do Grupo Nabeiro. Pretendemos saber qual o impacto na sua motivação e área de atuação, e que ações podem ser desenhadas no sentido de promover formações futuras de forma a dar resposta às suas necessidades.

Solicitamos-lhe que responda com o máximo de rigor e honestidade. Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer um dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

O questionário é de natureza confidencial e anónima, sendo as suas respostas tratadas de uma forma global e não sujeitas a uma análise individualizada.

O preenchimento tomar-lhe-á apenas alguns minutos, devendo o questionário ser submetido até dia 30 de maio de 2023.

Muito obrigada pela sua colaboração,

Fatores Sociodemográficos e de Inserção Organizacional

Neste módulo pretendemos obter dados que permitam realizar a caracterização da amostra de inquiridos da Delta Serviços, Lda.

1. Género

Masculino

Feminino

2. Idade

≤ 25 anos

26 a 30 anos

31 a 35 anos

36 a 40 anos

41 a 45 anos

46 a 50 anos

51 a 55 anos

> 55 anos

3. Habilitações Académicas

Ensino Básico - até 9º ano

Ensino Secundário – até 12º ano

Licenciatura

Pós-graduação

Mestrado

Doutoramento

4. Tipo de contrato que vincula com a empresa

Contrato a termo certo

Contrato a termo incerto

Contrato sem termo

Contrato de curta duração

Contrato a tempo parcial

Estágio (curricular ou profissional)

Outro: _____

5. Antiguidade na Empresa

Menos de 1 ano

Entre 1 e 3 anos

Entre 4 e 6 anos

Entre 7 e 9 anos

Entre 10 e 12 anos

Entre 13 e 15 anos

Mais de 15 anos

6. Função de Chefia

Sim

Não

7. Tempo de Serviço na Função Atual

Menos de 1 ano

Entre 1 e 3 anos

Entre 4 e 6 anos

Entre 7 e 9 anos

Entre 10 e 12 anos

Entre 13 e 15 anos

Mais de 15 anos

8. Departamento/ Área onde atualmente está inserido

Auditoria Interna e Gestão De Risco

Comercial Restauração e Revenda

Comunicação Externa e Relações Institucionais

Facilities e Património

Financeira e Administrativa

Industrial e Logística Primária

Máquinas e Equipamentos

Marketing Cafés

Operações

Pré-Contencioso

Propósito e Sustentabilidade

Recursos Humanos

Serviços de Segurança

Sistemas de Informação

Suporte à Administração

Outro

Caracterização das Ações de Formação realizadas em 2022/2023

9. Frequência de Participação em Ações de Formação

1 vez / ano

2 a 3 vezes / ano

3 a 4 vezes / ano

Outra: _____

10. Iniciativa para Formação

Procuro obter atividades de formação por minha iniciativa, em busca de conhecimento, e aprimoramento das minhas aptidões e competências.

As ações de formação que frequento são promovidas pela minha empresa e da sua iniciativa, e visam estimular e oferecer oportunidades de capacitação aos colaboradores.

A empresa reconhece a importância da atualização e aprimoramento profissional, e, por isso, oferece oportunidades de formação aos colaboradores. Ao mesmo tempo, como indivíduo, tenho a iniciativa de participar ativamente nessas ações, com vista a expandir os meus conhecimentos e aptidões.

11. Componente Predominante

O foco principal das ações de formação nas quais participo está...

Na aquisição e atualização de conhecimentos e aptidões técnicas específicas relacionadas a determinada área de atuação, como tecnologia, procedimentos operacionais, normas e regulamentos, entre outros.

No desenvolvimento de competências comportamentais, com o intuito de melhorar as capacidades de comunicação, trabalho em equipa, gestão do tempo, inteligência emocional, entre outras.

Na combinação tanto aspetos técnicos, quanto comportamentais, de modo a proporcionar aos participantes uma formação equilibrada, abrangendo tanto o desenvolvimento de conhecimentos técnicos específicos, como o aprimoramento das competências comportamentais necessárias para o sucesso profissional.

Tendo em consideração os itens dos grupos que se seguem, selecione a resposta que melhor descreve o seu grau de concordância relativamente a cada afirmação, usando uma escala de Likert de 1 a 5, onde:

1 = Discordo totalmente 2 = Discordo parcialmente 3 = Não concordo nem discordo 4 = Concordo parcialmente 5 = Concordo totalmente

12. Implicação Afetiva (Relativamente à Empresa)

Sinto-me “afetivamente vinculado” à minha empresa.

A minha empresa tem um grande significado pessoal para mim.

Tenho um grande sentimento de pertença à minha empresa.

Sinto os problemas da minha empresa como se fossem meus.

Tenciono permanecer nesta empresa nos próximos anos.

Recomendo esta empresa a amigos e familiares.

13. Motivação

De modo global, sinto-me motivado com o meu trabalho.

A formação que a empresa proporciona, contribui para me sentir mais motivado em relação ao meu trabalho.

Acredito que a formação me proporciona oportunidades de crescimento e desenvolvimento.

Sinto-me entusiasmado e motivado para participar ativamente em formações.

14. Design de Transferência

Os formadores que asseguram as ações de formação, recorrem a exemplos práticos que me mostram a forma de utilizar a minha aprendizagem no trabalho.

O modo como os formadores responsáveis pelas ações de formação utilizam os materiais, faz-me sentir mais confiante de que consigo aplicá-los.

Consigo saber como aplicar nas minhas tarefas aquilo que aprendo, através de atividades e exercícios expostos pelos formadores encarregados das atividades de formação.

Vejo que as pessoas responsáveis pela formação sabem como irei utilizar o que aprendo.

Os responsáveis pela formação têm conhecimento sobre como irei usar o conhecimento adquirido.

15. Transferência da Formação

Tenho aplicado as aprendizagens das ações de formação para melhorar as minhas aptidões e competências no trabalho.

Através da formação disponibilizada pela empresa consigo ser mais produtivo no trabalho.

Os conteúdos das ações de formação, têm contribuído para a minha eficiência no trabalho

Tenho aplicado no meu trabalho diário a maior parte do que aprendo nas formações.

A formação fornecida pela empresa é relevante e aplicável às minhas funções no trabalho.

16. Autoeficácia de Desempenho

Estou certo da minha capacidade de utilizar no trabalho o que aprendo nas ações de formação.

Sinto que a formação me preparou de forma adequada para aplicar no trabalho o que foi aprendido.

No ambiente de trabalho sinto-me confiante em utilizar os conhecimentos obtidos na formação, mesmo em situações difíceis.

Não duvido que irei ultrapassar obstáculos no meu trabalho que possam dificultar a utilização de novas técnicas e conhecimentos.

17. Retenção da Formação

Consigo reter facilmente os conteúdos que aprendi nas ações de formação.

Recordo-me dos principais conteúdos que aprendo nas ações de formação.

Revejo o que aprendo nas ações de formação, quando necessário.

18. Feedback de Desempenho

Após as ações de formação, interajo com colegas e superiores para encontrar soluções que possam aumentar meu desempenho.

Depois de participar na formação, recebo feedback de outros colegas e chefes acerca de como tenho aplicado aquilo que aprendi.

Recebo opiniões de colegas e superiores que me auxiliam a aprimorar o meu desempenho após a formação.

19. Suporte do Supervisor Hierárquico

O meu supervisor procura discutir comigo algumas formas de aplicar no trabalho os conhecimentos adquiridos na formação.

Caso surjam problemas ao utilizar as aprendizagens adquiridas na formação, o meu supervisor disponibiliza-se a ajudar na sua resolução.

O meu supervisor mostra interesse relativamente aos conteúdos que adquiero nas ações de formação.

Recebo feedback positivo do meu supervisor, se estiver a utilizar corretamente as competências desenvolvidas na formação.

O meu supervisor ajuda-me a estabelecer objetivos realistas para o meu desempenho no trabalho, com base nos conteúdos adquiridos na formação.

20. Importância da Formação na Cultura Organizacional

A formação proporcionada pela empresa é uma prioridade para a sua liderança.

Acredito que a formação fornecida pela empresa é uma parte importante da cultura organizacional.

O desempenho geral da empresa é influenciado positivamente pela formação.

21. Importância da Formação no Desenvolvimento Pessoal

A formação fornecida pela empresa contribui para o meu desenvolvimento.

A formação que a empresa proporciona ajuda-me a alcançar meus objetivos pessoais.

A formação auxilia-me no alcance dos meus objetivos profissionais.

A formação fornecida pela empresa é adequada às minhas necessidades de aprendizagem e desenvolvimento profissional.

22. Importância da Formação para a equipa

A formação fornecida pela empresa contribui para a melhoria do desempenho da equipa em geral.

A formação fornecida pela empresa ajuda a melhorar a comunicação e colaboração entre os membros da equipa.

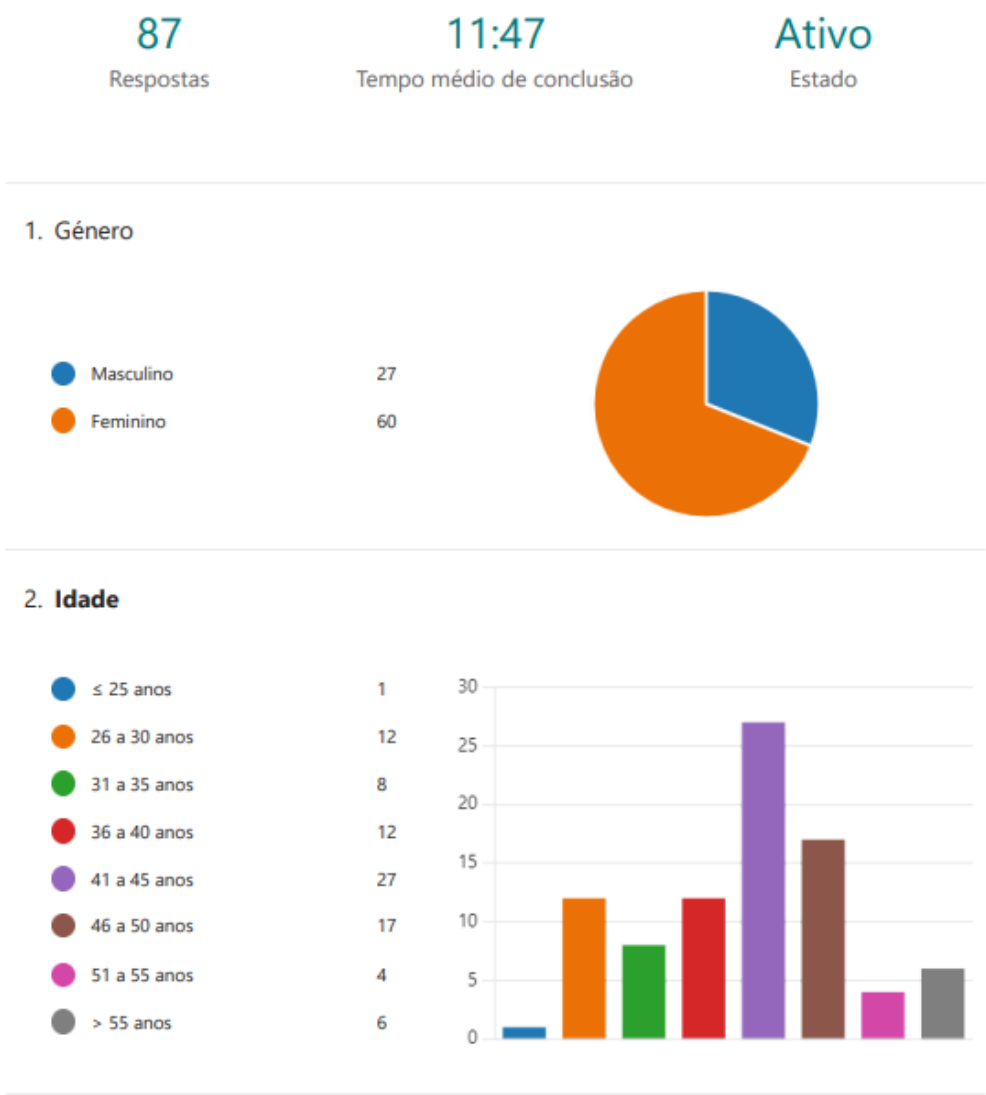
A formação disponibilizada pela empresa é valorizada pelas equipas, melhorando a sua performance.

Fonte: (Velada, 2007)

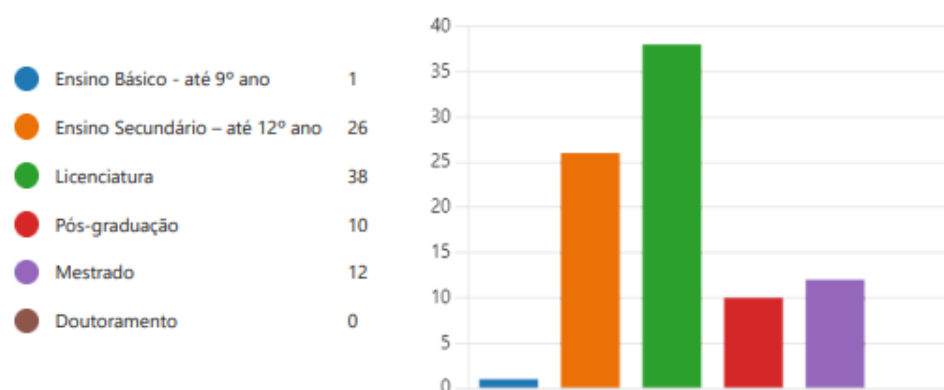
ANEXO 3 – Outputs do Instrumento de Recolha de Dados – Gráficos

Figura 7 - Respostas Questionário

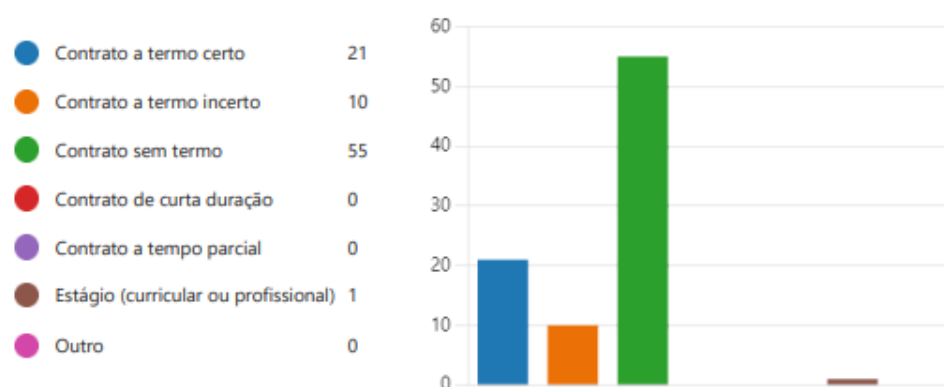
A Eficácia da Formação na Motivação dos Colaboradores e no Sucesso das Organizações



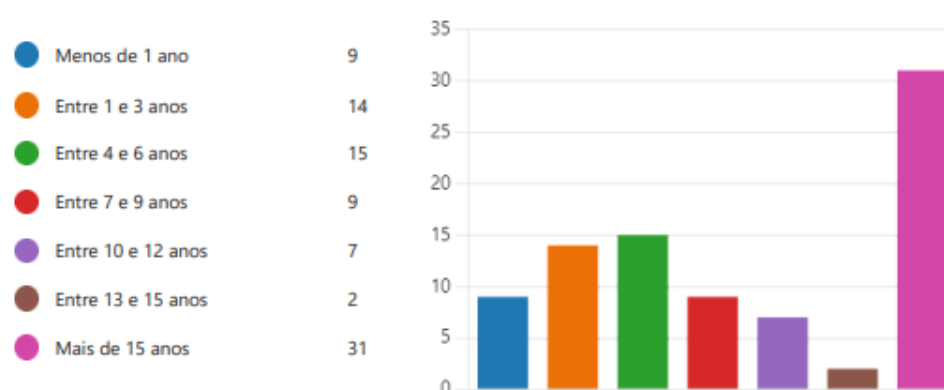
3. Habilitações Académicas



4. Tipo de contrato que vincula com a empresa



5. Antiguidade na Empresa



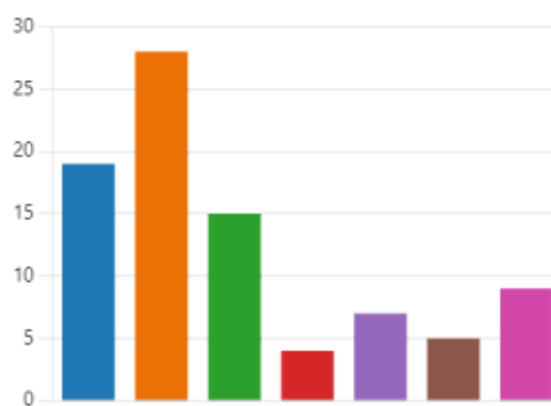
6. Função de Chefia

● Sim	19
● Não	68



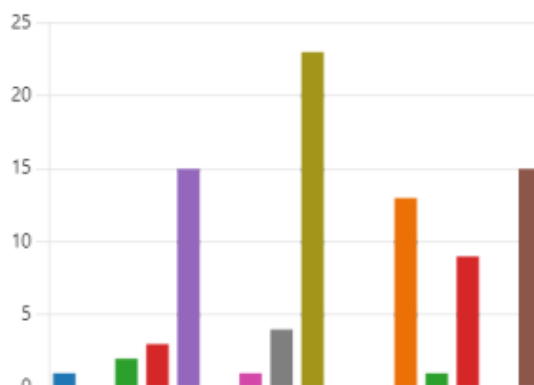
7. Tempo de serviço na função atual

● Menos de 1 ano	19
● Entre 1 e 3 anos	28
● Entre 4 e 6 anos	15
● Entre 7 e 9 anos	4
● Entre 10 e 12 anos	7
● Entre 13 e 15 anos	5
● Mais de 15 anos	9



8. Departamento/ Área onde atualmente está inserido

Auditoria Interna e Gestão De Ri...	1
Comercial Restauração e Revenda	0
Comunicação Externa e Relaçõe...	2
Facilities e Património	3
Financeira e Administrativa	15
Industrial e Logística Primária	0
Máquinas e Equipamentos	1
Marketing Cafés	4
Operações	23
Pré-Contencioso	0
Propósito e Sustentabilidade	0
Recursos Humanos	13
Serviços de Segurança	1
Sistemas de Informação	9
Suporte à Administração	0
Outro	15



9. Frequência de Participação em Ações de Formação

1 vez / ano	37
2 a 3 vezes / ano	28
3 a 4 vezes / ano	17
Outro	5



10. Iniciativa para Formação

- Procuro obter atividades de for... 27
- As ações de formação que frequ... 30
- A empresa reconhece a importâ... 30



11. Componente Predominante

O foco principal das ações de formação nas quais participo está:

- Na aquisição e atualização de c... 32
- No desenvolvimento de compet... 8
- Na combinação, tanto de aspet... 47



12. Implicação Afetiva (Relativamente à empresa)

1 2 3 4 5

Sinto-me "afetivamente vinculado" à minha empresa.

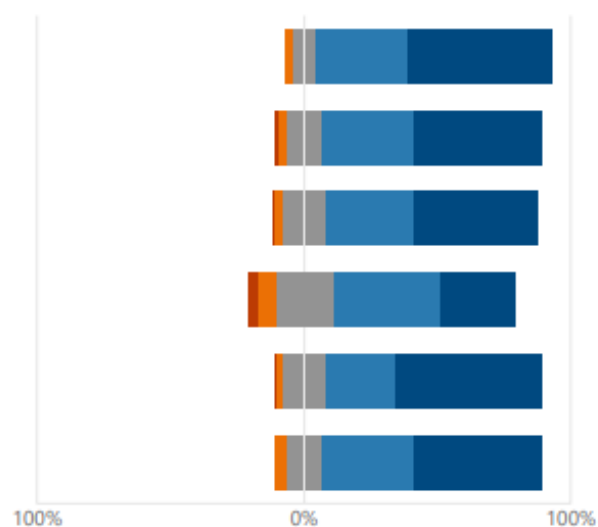
A minha empresa tem um grande significado pessoal para mim.

Tenho um grande sentimento de pertença à minha empresa.

Sinto os problemas da minha empresa como se fossem meus.

Tenciono permanecer nesta empresa nos próximos anos.

Recomendo esta empresa a amigos e familiares.



13. Motivação

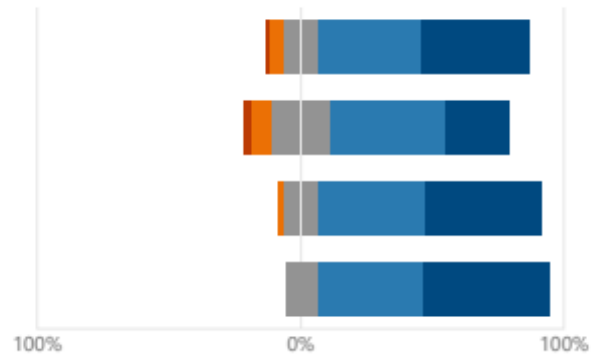
■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5

De modo global, sinto-me motivado com o meu trabalho.

A formação que a empresa proporciona, contribui para me sentir mais motivado...

Acredito que a formação me proporciona oportunidades de crescimento e...

Sinto-me entusiasmado e motivado para participar ativamente em formações.



14. Design de Transferência

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5

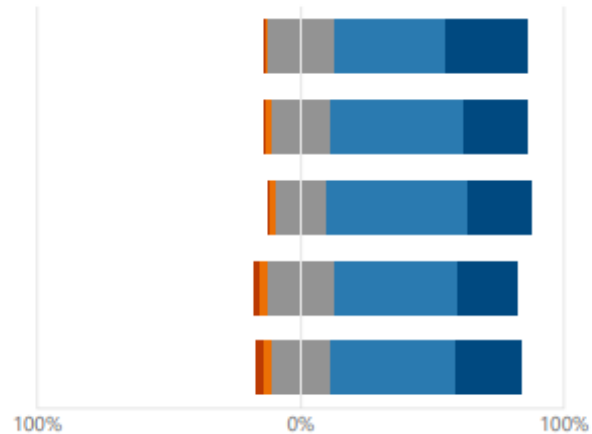
Os formadores que asseguram as ações de formação, recorrem a exemplos...

O modo como os formadores responsáveis pelas ações de formação...

Consigo saber como aplicar nas minhas tarefas aquilo que aprendo, através de...

Vejo que as pessoas responsáveis pela formação sabem como irei utilizar o que...

Os responsáveis pela formação têm conhecimento sobre como irei usar o...



15. Transferência da Formação

1 2 3 4 5



16. Autoeficácia de Desempenho

1 2 3 4 5



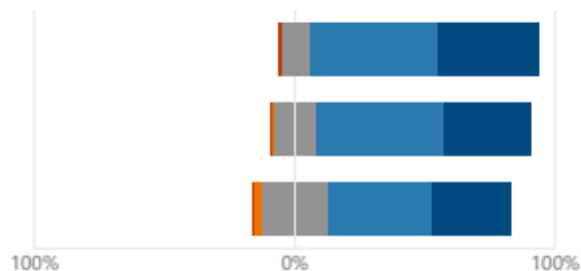
17. Retenção da Formação

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5

Consigo reter facilmente os conteúdos que aprendi nas ações de formação.

Recordo-me dos principais conteúdos que aprendo nas ações de formação.

Revejo o que aprendo nas ações de formação, quando necessário.



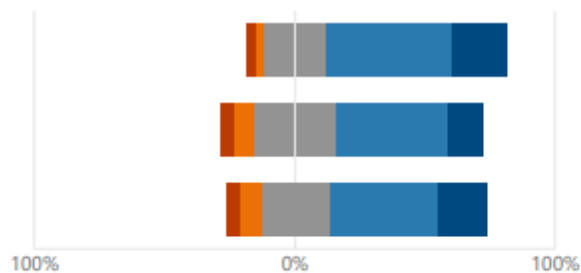
18. Feedback de Desempenho

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5

Após as ações de formação, interajo com colegas e superiores para encontrar...

Depois de participar na formação, recebo feedback de outros colegas e chefes...

Recebo opiniões de colegas e superiores que me auxiliam a aprimorar o meu...



19. Suporte do Supervisor Hierárquico

1 2 3 4 5

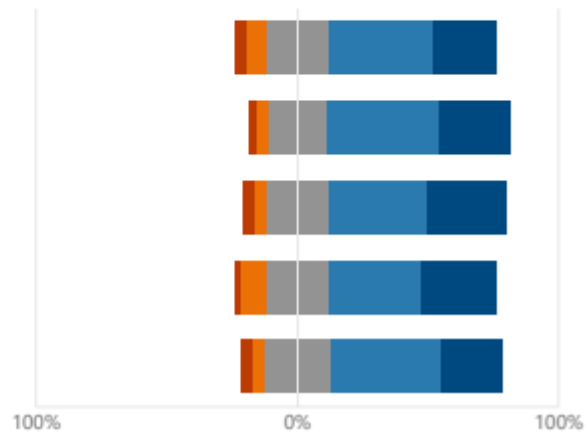
O meu supervisor procura discutir comigo algumas formas de aplicar no trabalho o...

Caso surjam problemas ao utilizar as aprendizagens adquiridas na formação, ...

O meu supervisor mostra interesse relativamente aos conteúdos que adquir...

Recebo feedback positivo do meu supervisor, se estiver a utilizar...

O meu supervisor ajuda-me a estabelecer objetivos realistas para o meu...



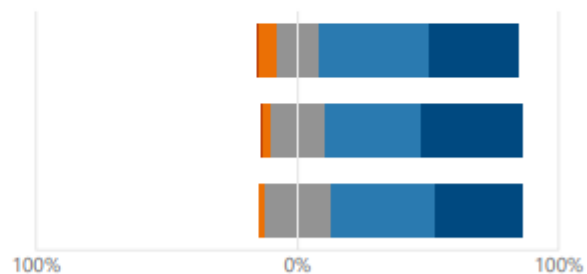
20. Importância da Formação na Cultura Organizacional

1 2 3 4 5

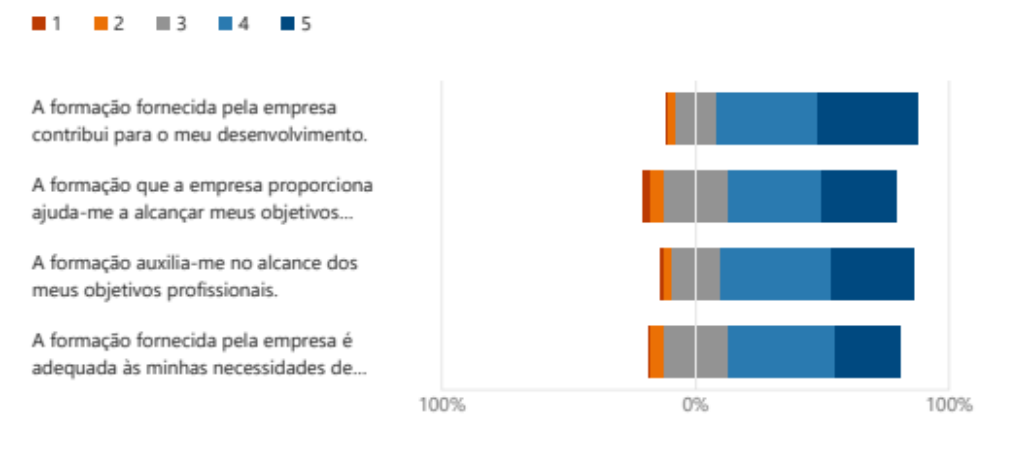
A formação proporcionada pela empresa é uma prioridade para a sua liderança.

Acredito que a formação fornecida pela empresa é uma parte importante da...

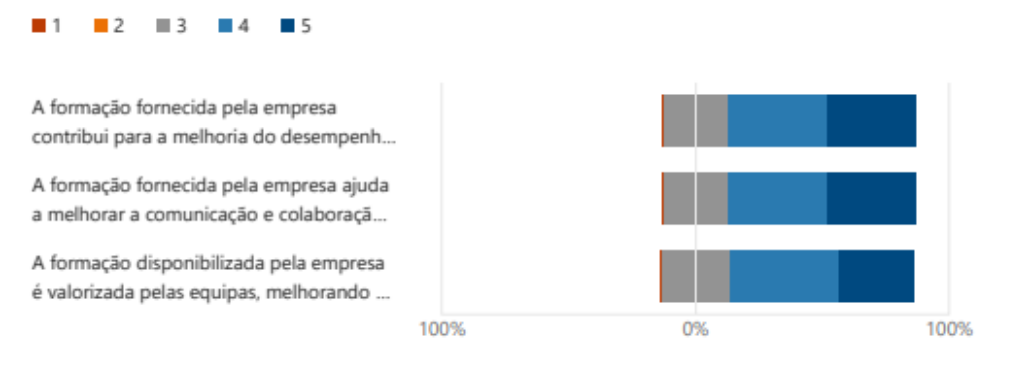
O desempenho geral da empresa é influenciado positivamente pela formação.



21. Importância da Formação no Desenvolvimento Pessoal



22. Importância da Formação para a equipa



Fonte: Microsoft Forms

ANEXO 4 – Designação das Variáveis

Variável Dependente (Eficácia da Formação):

TOTAL Soma de todas a variáveis

Totais das Variáveis Independentes:

TIA - Implicação Afetiva (Relativamente à Empresa):

Q1 - Sinto-me “afetivamente vinculado” à minha empresa.

Q2 - A minha empresa tem um grande significado pessoal para mim.

Q3 - Tenho um grande sentimento de pertença à minha empresa.

Q4 - Sinto os problemas da minha empresa como se fossem meus.

Q5 - Tenciono permanecer nesta empresa nos próximos anos.

Q6 - Recomendo esta empresa a amigos e familiares.

TM - Motivação

Q7 - De modo global, sinto-me motivado com o meu trabalho.

Q8 - A formação que a empresa proporciona, contribui para me sentir mais motivado em relação ao meu trabalho.

Q9 - Acredito que a formação me proporciona oportunidades de crescimento e desenvolvimento.

Q10 - Sinto-me entusiasmado e motivado para participar ativamente em formações.

TFD - Feedback de Desempenho

Q11 - Após as ações de formação, interajo com colegas e superiores para encontrar soluções que possam aumentar meu desempenho.

Q12 - Depois de participar na formação, recebo feedback de outros colegas e chefes acerca de como tenho aplicado aquilo que aprendi.

Q13 - Recebo opiniões de colegas e superiores que me auxiliam a aprimorar o meu desempenho após a formação.

TSS - Suporte do Supervisor Hierárquico

Q14 - O meu supervisor procura discutir comigo algumas formas de aplicar no trabalho os conhecimentos adquiridos na formação.

Q15 - Caso surjam problemas ao utilizar as aprendizagens adquiridas na formação, o meu supervisor disponibiliza-se a ajudar na sua resolução.

Q16 - O meu supervisor mostra interesse relativamente aos conteúdos que adquiero nas ações de formação.

Q17 - Recebo feedback positivo do meu supervisor, se estiver a utilizar corretamente as competências desenvolvidas na formação.

Q18 - O meu supervisor ajuda-me a estabelecer objetivos realistas para o meu desempenho no trabalho, com base nos conteúdos adquiridos na formação.

TDT - Design de Transferência

Q19 - Os formadores que asseguram as ações de formação, recorrem a exemplos práticos que me mostram a forma de utilizar a minha aprendizagem no trabalho.

Q20 - O modo como os formadores responsáveis pelas ações de formação utilizam os materiais, faz-me sentir mais confiante de que consigo aplicá-los.

Q21 - Consigo saber como aplicar nas minhas tarefas aquilo que aprendo, através de atividades e exercícios expostos pelos formadores encarregados das atividades de formação.

Q22 - Vejo que as pessoas responsáveis pela formação sabem como irei utilizar o que aprendo.

Q23 - Os responsáveis pela formação têm conhecimento sobre como irei usar o conhecimento adquirido.

TTF - Transferência da Formação

Q24 - Tenho aplicado as aprendizagens das ações de formação para melhorar as minhas aptidões e competências no trabalho.

Q25 - Através da formação disponibilizada pela empresa consigo ser mais produtivo no trabalho.

Q26 - Os conteúdos das ações de formação, têm contribuído para a minha eficiência no trabalho

Q27 - Tenho aplicado no meu trabalho diário a maior parte do que aprendo nas formações.

Q28 - A formação fornecida pela empresa é relevante e aplicável às minhas funções no trabalho.

TAD - Autoeficácia de Desempenho

Q29 - Estou certo da minha capacidade de utilizar no trabalho o que aprendo nas ações de formação.

Q30 - Sinto que a formação me preparou de forma adequada para aplicar no trabalho o que foi aprendido.

Q31 - No ambiente de trabalho sinto-me confiante em utilizar os conhecimentos obtidos na formação, mesmo em situações difíceis.

Q32 - Não duvido que irei ultrapassar obstáculos no meu trabalho que possam dificultar a utilização de novas técnicas e conhecimentos.

TRF - Retenção da Formação

Q33 - Consigo reter facilmente os conteúdos que aprendi nas ações de formação.

Q34 - Recordo-me dos principais conteúdos que aprendo nas ações de formação.

Q35 - Revejo o que aprendo nas ações de formação, quando necessário.

TIFO - Importância da Formação na Cultura Organizacional

Q36 - A formação proporcionada pela empresa é uma prioridade para a sua liderança.

Q37 - Acredito que a formação fornecida pela empresa é uma parte importante da cultura organizacional.

Q38 - O desempenho geral da empresa é influenciado positivamente pela formação.

TIFE - Importância da Formação para a equipa

Q43 - A formação fornecida pela empresa contribui para a melhoria do desempenho da equipa em geral.

Q44 - A formação fornecida pela empresa ajuda a melhorar a comunicação e colaboração entre os membros da equipa.

Q45 - A formação disponibilizada pela empresa é valorizada pelas equipas, melhorando a sua performance.

TIDP Importância da Formação no Desenvolvimento Pessoal

Q39 - A formação fornecida pela empresa contribui para o meu desenvolvimento.

Q40 - A formação que a empresa proporciona ajuda-me a alcançar meus objetivos pessoais.

Q41 - A formação auxilia-me no alcance dos meus objetivos profissionais.

Q42 - A formação fornecida pela empresa é adequada às minhas necessidades de aprendizagem e desenvolvimento profissional.