



LISETE SILVEIRA
GIL MENDES

**ANÁLISE DO PROCESSO DE
TRANSFERÊNCIA DA FORMAÇÃO
PARA O CONTEXTO DE TRABALHO:
UM ESTUDO DE CASO**

Relatório de Dissertação do Mestrado em Gestão
Estratégica de Recursos Humanos

JÚRI:

Presidente: Professor Coordenador José Rebelo

Orientador: Professor Coordenador António Almeida

Vogal: Professor Coordenador João Cordeiro

Abril de 2019

AGRADECIMENTOS

A concretização deste relatório para a conclusão de mais um grau académico, apenas foi possível graças ao apoio incondicional de uma equipa formidável de elementos e, como tal, não posso deixar de expressar o meu mais sincero agradecimento, pelo suporte, apoio, impulso e motivação que me deram força para com garra terminar esta etapa.

À minha família - núcleo, parte essencial e inspiradora de todo este processo!

À Tia Angelina pelo impulso e incentivo, não me és de sangue, mas vales muito!

Aos amigos e colegas, pela partilha de experiências, convívio e troca de ideias!

Ao orientador Professor António Almeida, pela orientação, persistência, sabedoria, disponibilidade e auxílio para que tudo fosse concretizável!

Aos colaboradores da Organização, pela preciosa colaboração neste trabalho, que de forma direta e indireta proporcionaram a concretização desta etapa!

A ti e a mim!

A Deus!

A vós que, por qualquer razão, contribuíram para que a minha passagem por aqui fosse ainda mais enriquecedora!

Sem vocês, nada disto era possível, estou-vos grata!

RESUMO

A avaliação da transferência da formação para o contexto de trabalho é um processo complexo e exigente, pois requer que as empresas possuam maturidade organizacional. Os modelos organizacionais e os métodos de avaliação da formação ainda necessitam de uma maior articulação, pois só existindo uma preocupação por parte das organizações por estes mecanismos operacionais é que, na verdade, se poderá avaliar se efetivamente os formandos conseguem colocar em prática no seu desempenho profissional as aprendizagens adquiridas durante a participação em ações de formação. Todo o processo de avaliação da transferência da formação é influenciado por três dimensões, a saber: as características dos formandos, o design da formação e o contexto organizacional.

Neste contexto, o objetivo geral desta investigação é analisar as dimensões que influenciam o processo da transferência da formação para o contexto de trabalho. A metodologia usada para a concretização deste objetivo é de natureza qualitativa. Como método de recolha de dados recorreu-se ao inquérito por entrevista e à análise documental. No que respeita ao tratamento de dados foi usada a técnica de análise de conteúdo.

Como resultados do presente estudo conclui-se que a dimensão características dos formandos é a barreira no processo da transferência da formação e as dimensões design da formação e contexto organizacional são potenciadores deste processo.

Palavras-Chave: Gestão de Recursos Humanos, Formação Profissional, Transferência da Formação.

ABSTRACT

The evaluation of the transfer of training to the work context is a complex and demanding process, since it requires that the companies have organizational maturity. Organizational models and methods for evaluating training still require greater articulation. Only if there is a concern on the part of the organizations for these operational mechanisms it will be possible to evaluate if the trainees effectively can put into practice competences acquired during the participation in training programmes. The whole process of evaluating the transfer of training is influenced by three dimensions, namely the trainees' characteristics, the training design and the organizational context.

In this context, the overall objective of this research is to analyze the dimensions that influence the process of transferring training to the work context. The methodology used to achieve this goal is qualitative in nature. As a method of data collection, the interview survey and the documentary analysis were used. In terms of data processing, the content analysis technique was used.

As results of the present study it is concluded that the dimension characteristics of the trainees is the barrier in the process of the transfer of training and the design dimension of the training and organizational context are enablers of this process.

Keywords: Human Resource Management, Vocational Training, Transfer Training.

Acrónimos, Siglas, Abreviaturas

DGERT – Direção – Geral do Emprego e das Relações de Trabalho

IQF – Instituto para a Qualidade e Formação

LSTI – *Learning System Transfer Inventory*

RH – Recursos Humanos

TT – Trabalho Temporário

SGQ – Sistema de Gestão de Qualidade

SNQ – Sistema Nacional de Qualificações

ÍNDICE

Introdução.....	1
Capítulo I – Enquadramento Teórico.....	3
1.1 – A formação Profissional em Portugal.....	3
1.2 – O Processo Formativo.....	7
1.3 – A Avaliação da Formação.....	9
1.4 – A Transferência da Formação para o Contexto de Trabalho.....	12
1.4.1 – Características dos Formandos.....	12
1.4.2 – O Design da Formação.....	14
1.4.3 – O Contexto Organizacional.....	15
1.5 – Balanço dos Estudos sobre a Avaliação da Transferência da Formação.....	16
Capítulo II – Objetivos e Opções Metodológicas.....	25
2.1 – Objetivos do Estudo.....	25
2.2 – Abordagem Metodológica.....	26
2.3 – Técnicas de Recolha de Dados.....	27
2.4 – Técnicas de Tratamento de Dados.....	31
Capítulo III – Estudo Empírico.....	32
3.1 – Caracterização da Empresa.....	32
3.2 – Caracterização da Política de Formação da Empresa.....	34
3.3 – Caracterização da Ação de Formação.....	37
3.4 – O papel das Características dos Formandos na transferência da formação.....	40
3.5 – O papel do Design da Formação na transferência da formação.....	42
3.6 – O papel do Contexto Organizacional na transferência da formação.....	45
Conclusão.....	47
Referências Bibliográficas.....	50
Anexos.....	56
Apêndices.....	59

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo Sistémico Geral da Atividade de Formação.....	7
Figura 2 – Modelo de Análise da Transferência da Formação.....	16

Índice de Quadros

Quadro 1 – Síntese do Balanço dos Estudos sobre o Processo da Transferência da Formação Para o Contexto de Trabalho.....	23
--	----

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Dados Sociodemográficos das Entrevistadas.....	30
Tabela 2 – Dados Sociodemográficos das ex-formandas entrevistadas.....	39

Introdução

A sociedade tem vindo a sofrer mudanças rápidas e constantes sendo prioritário que as organizações se adaptem e respondam em tempo útil às exigências do mercado (foco na competitividade e sobrevivência). A formação profissional surge, neste contexto, como uma ferramenta fulcral para garantir a sustentabilidade e competitividade das empresas, pois pretende dotar todos os envolvidos de competências essenciais para a sua sobrevivência e da própria empresa.

Desde a década de 80 que a formação profissional tem sido financiada pelos diferentes Quadros Comunitários de Apoio incentivando as empresas a recorrerem ao financiamento público, nacional e comunitário, o qual tem vindo a mobilizar muitos recursos financeiros. Face a esta situação, a avaliação da formação assume uma importância notória. Para além do foco na obtenção de resultados e na participação nas ações de formação é relevante refletir sobre os seus efeitos.

A avaliação da formação é um processo complexo, que requer um estudo atento por parte das organizações. Apesar de ainda ser pouco abordada a eficácia da formação, esta é, nos dias de hoje, um fator chave de competitividade económica.

Após o processo de formação procura-se averiguar em que medida os formandos transferem efetivamente para o contexto de trabalho as aprendizagens obtidas durante as ações de formação, sendo esta a problemática alvo de estudo nesta investigação. A avaliação da transferência da formação está diretamente dependente de três dimensões de análise, a saber: as características dos formandos, o design da formação e o contexto organizacional.

A partir da problemática enunciada definimos como objetivo geral deste projecto de investigação a caracterização dos fatores que influenciam o processo de transferência da formação para o contexto de trabalho. Para a concretização deste objectivo procedemos à realização de um estudo de caso tendo recorrido, como técnicas de recolha de dados, à entrevista semidirectiva e à recolha e análise documental e, como técnicas de tratamento de dados, à análise de conteúdo.

No que respeita à estrutura do relatório, este divide-se em três capítulos. No primeiro capítulo é efetuada uma revisão da literatura alusiva ao estado da arte sobre a problemática da formação profissional e da avaliação da formação. O segundo capítulo refere-se à explicitação dos objetivos do estudo e aos procedimentos metodológicos adotados, bem como aos instrumentos utilizados para a recolha e tratamento de dados. O terceiro e último capítulo diz respeito à apresentação e discussão dos resultados obtidos com esta investigação.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Neste capítulo procedemos à revisão da literatura em volta da formação profissional em Portugal, onde refletimos sobre a temática da avaliação da formação e do processo da transferência da formação.

1.1 - A Formação Profissional em Portugal

A formação profissional em Portugal tem vindo a ter uma notoriedade e evolução marcante na sociedade como promotora da coesão social e do desenvolvimento competitivo no seio empresarial (Almeida et al, 2008). O discurso político e a investigação académica têm procurado analisar a questão da formação profissional contínua (Almeida et al, 2008). A sociedade tem vindo a sofrer mudanças rápidas e constantes sendo prioritário que as organizações se adaptem e respondam em tempo útil às exigências do mercado (foco na competitividade e sobrevivência).

Deste modo, os atores sociais desta área procuram torná-la um ativo para a melhoria das competências profissionais dos que pretendem alargar os seus conhecimentos e garantir a sua empregabilidade. Nem sempre é fácil, por parte das organizações, responder às exigências da formação profissional dos seus trabalhadores, sendo esta uma temática que requer um estudo aprofundado a montante, pois estas ações promovidas por estruturas mais ou menos formalizadas internas ou externas às organizações, exigem investimentos financeiros e de gestão, que nem sempre estão disponíveis (Cardim e Miranda, 1998).

Os indivíduos e as organizações não são estáticos. Para “sobreviverem” têm de fazer um esforço mútuo para encontrar soluções benéficas para ambas as partes. Os indivíduos devem aperfeiçoar os seus conhecimentos e, tal como refere Peretti (2001:72), “investir na formação é uma preocupação fundamental nas empresas”.

A formação profissional é uma ferramenta fulcral para garantir a sustentabilidade e competitividade das empresas, pois pretende dotar todos os envolvidos de competências essenciais para a sua sobrevivência e da própria empresa. As organizações

são o maior beneficiário do investimento na formação profissional contínua, apesar de nem sempre as políticas de formação estarem articuladas com as políticas organizacionais, sendo um foco de tensão nas empresas. A formação ora é encarada como um investimento ora como um custo, sendo na maioria das vezes desrespeitados os objetivos para os quais foi concebida (Almeida et al., 2008).

Existe uma preocupação em articular a abordagem da formação para o trabalho, cidadania e para a mudança social referidas por alguns autores (Canário, 2000; Almeida et al., 2008) e a abordagem da teoria do capital humano, com foco na competitividade e desenvolvimento sustentável das empresas e da sociedade (Rodrigues, 1991; Cruz, 1998; Meignant, 1999). Isto implica um maior estudo e análise das políticas de formação profissional, uma vez que devem-se perceber as exigências e desafios da competitividade económica e global da sociedade para se garantir a sobrevivências das empresas. Estas devem ter pessoas qualificadas e que consigam dar resposta às exigências da constante mudança da sociedade e a garantia da sua empregabilidade.

Portanto, e tal como referem alguns autores (Canário, 1997, 2000; Lopes, 1998; Kovacs, 2002 cit in Almeida et al., 2008), as políticas de formação implicam que os métodos comuns de organizar os processos formativos e os modelos de organização de trabalho sejam redefinidos.

Para Meignant (2003:60), “...uma política de formação deve corresponder a três finalidades: consolidar o existente, acompanhar e facilitar as mudanças, preparar o futuro”. Este investimento pretende garantir a sustentabilidade das organizações, tornando-as portadoras de capacidade de resposta às exigências atuais e futuras.

Face a esta situação, a avaliação da formação assume uma importância notória. Para além do foco na obtenção de resultados e na participação nas ações de formação é relevante refletir sobre os seus efeitos. Medir e avaliar os resultados da formação é legítimo, pois deve-se analisar se a aprendizagem adquirida contribui para o progresso organizacional e individual, tendo em conta o desempenho das funções dos indivíduos e os objetivos organizacionais.

Desde a década de 80 que a formação profissional tem sido financiada pelos diferentes Quadros Comunitários de Apoio incentivando as empresas a recorrerem ao

financiamento público, nacional e comunitário. Há a necessidade de se investir no desenvolvimento dos recursos humanos através das qualificações profissionais e escolares, enquanto vetores importantes para o acesso ao emprego e garantia de empregabilidade (Caetano, 2007).

Tal como referido anteriormente, a formação profissional é um elemento essencial para o desenvolvimento do negócio das empresas e, como tal, apostando nas pessoas e nas suas competências, maximizando o seu potencial a curto e longo prazo, consegue-se diminuir o problema sentido com o desemprego, daí constatar-se que “a formação, é fator crítico para o desenvolvimento das competências, constitui uma alavanca fundamental para o sucesso empresarial e para a qualidade do emprego” (Caetano, 2007:11).

Também Salas e Cannon-Bowers (2001 cit in Almeida, 2011:3) defendem que cada vez mais existe “um elevado investimento financeiro (...) em atividades formativas que têm vindo a intensificar a pressão para que se demonstre de que forma a formação contribui, efetivamente, para o desenvolvimento das competências profissionais dos indivíduos e, conseqüentemente, para o desenvolvimento”.

A formação assume um papel fundamental na garantia de empregabilidade dos indivíduos, isto reporta à capacidade do trabalhador se manter atrativo no mercado de trabalho. Num mercado de trabalho cada vez mais competitivo, onde as relações contratuais são instáveis, é determinante a aposta na formação profissional para conseguir a sobrevivência no mercado de trabalho (Velada, 2007). A aprendizagem ao longo da vida é uma estratégia dos indivíduos para terem uma vida profissional ajustada às exigências do mercado de trabalho. Esta aceitação e adaptação às mudanças profissionais ajuda a compreender que cada vez mais as organizações devem alinhar as suas políticas e práticas organizacionais com as políticas e práticas de formação profissional, pois só assim se posicionam para dar resposta às novas exigências da estrutura dos postos de trabalho. Daí que muito se tenha referenciado na literatura que a formação contribui para a adoção de novos métodos de trabalho que contribuem para o desenvolvimento e rentabilização do negócio (Valverde e Lacomblez, 2002).

Portanto, as políticas de formação das empresas devem contribuir para a eficiência das organizações, não como atividades isoladas, mas sim como partes integrantes de um processo global de gestão de recursos humanos. Uma política de formação deve compreender três objetivos, a saber (Meignant, 2003): consolidar o existente, acompanhar e facilitar as mudanças e preparar o futuro. Devem também orientar-se numa perspectiva de manutenção e investimento de curto, médio e longo prazo. Deve existir um compromisso de interação entre os atores-chave para que este processo seja operacionalizado no terreno, ou seja, os intervenientes, direção geral, departamento de recursos humanos, responsável pela formação e os assalariados, devem fazer um estudo de campo para se perceber quais são as limitações, necessidades e falhas dentro da sua organização. Em grandes empresas é mais comum a existência de um responsável de formação com um papel mais ativo, onde as empresas sabem que a formação tem uma importante responsabilidade estratégica (Almeida et al., 2008).

Deve ser dado ao responsável da formação um maior grau de profissionalização (estatuto), pois só assim existe um fortalecimento da relação entre investimento na formação e desenvolvimento do negócio (Stevens e Walsh, 1991, cit in Cruz, 1998).

Segundo Valverde e Lacomblez (2002) a formação profissional é também importante para consolidar técnicas de prevenção de riscos profissionais e para a promoção da saúde dos trabalhadores. Cabe aos responsáveis das organizações e ao departamento da formação, havendo este departamento dentro das organizações, encararem a formação como “um motor de ação” e, neste sentido, criar sinergias de resposta onde se reforce a proatividade, a autonomia, a motivação, a avaliação da formação profissional e a sua adequação à realidade profissional. Tal como afirma Meignant (2003), atingir resultados através dos trabalhadores ajuda a interpretar como a formação profissional sustenta a eficácia das organizações e está dependente dos seus recursos humanos e de como estes se desenvolvem.

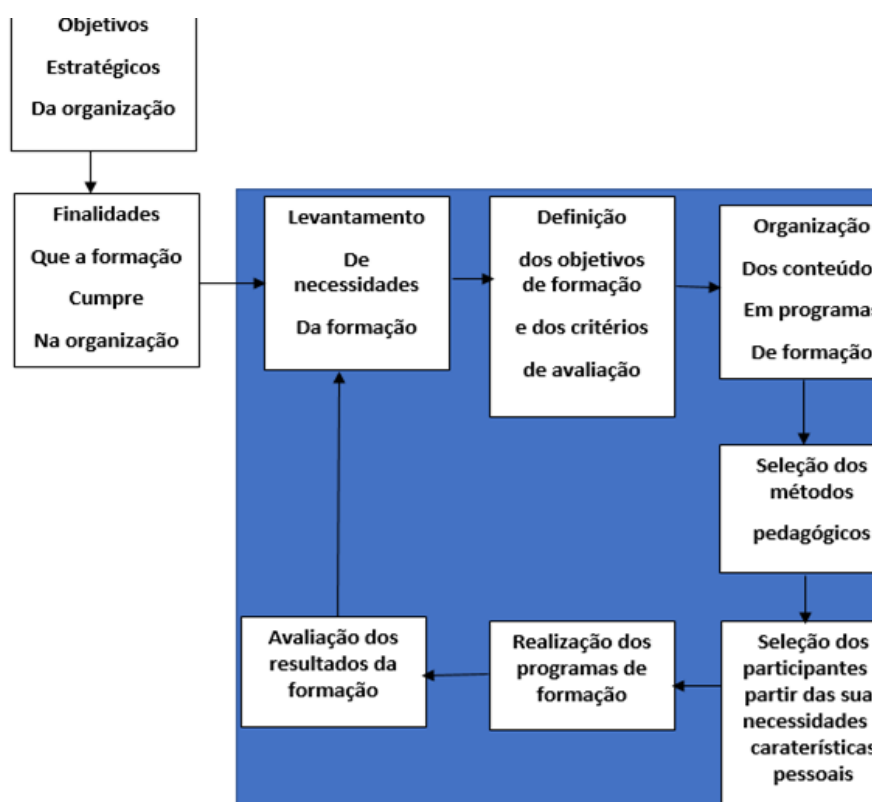
Em suma, a formação profissional deve ser enquadrada numa perspectiva global e num plano estratégico empresarial, individual e coletivo, o que exige um esforço de todas as partes envolvidas.

1.2 - O Processo Formativo

De acordo com a literatura, a formação enquanto processo contínuo e sistemático pode ser dividido em quatro fases, nomeadamente (Pina e Cunha *et al*, 2015): a identificação/diagnóstico das necessidades, a programação (objetivos da formação), a execução e, por último, a avaliação.

Este modelo do ciclo formativo é um exemplo claro de que a formação é um processo dinâmico e está sujeita ao estudo de várias fases para que o mesmo responda aos objetivos para os quais foi concebido (cf. Fig.1).

Figura 1 – Modelo Sistémico Geral da Atividade de Formação



Fonte: (Cruz, 1998:52)

A primeira fase do ciclo formativo corresponde à identificação/diagnóstico das necessidades sendo a etapa mais complexa do processo, pois requer um levantamento das necessidades existentes nas organizações e reporta a três níveis, a saber: organizacional, operacional e individual. Por isso, a formação deve ser orientada para a

resolução de problemas e aproveitamento de oportunidades (Pina e Cunha *et al*, 2015; Cruz, 1998).

A segunda fase diz respeito à programação que incorpora a definição de objetivos da formação. Estes objetivos são o ponto de partida para a concretização desta fase. Os objetivos são distintos das necessidades. Estes devem ser quantificados e calendarizados. Esta fase engloba duas vertentes, nomeadamente: os conteúdos (informação a ser apreendida) e as ações (modo usado pelo formando para aplicar os conteúdos). Esta fase é uma etapa exaustiva e rigorosa, pois requer a conceção e a criatividade de adaptar a ação com a dinâmica da envolvente (Pina e Cunha *et al*, 2015; Cruz, 1998).

A terceira fase corresponde à execução que está sujeita a diversos fatores para assegurar o seu sucesso, entre os quais se contam: a adequação dos programas às necessidades das empresas; a qualidade do material apresentado; a qualidade dos formadores e a motivação e qualidade dos formandos. Esta etapa consiste na colocação do plano em prática, ou seja, as organizações e todas as partes envolvidas devem procurar envolver-se nas ações formativas. Muitas organizações recorrem a entidades externas, públicas ou privadas, devidamente acreditadas para a execução destas ações de formação, pois permite uma simbiose entre as necessidades existentes nas empresas e a oferta formativa destas instituições, estando estas já preparadas com os mecanismos necessários à aplicação destas ações de formação. Nem todas as empresas dispõem de recursos financeiros e humanos adequados para a execução desta etapa (Pina e Cunha *et al*, 2015; Cruz, 1998).

A quarta e última fase do ciclo formativo corresponde à avaliação. Esta etapa serve de base para a nossa investigação. Avaliar a eficácia da formação não é uma tarefa fácil. Existem na literatura diversos modelos mais ou menos simples de avaliação da formação, que serão explorados mais à frente. O objetivo da avaliação é verificar as competências adquiridas e a análise das reações dos formandos à ação de formação, já a parte mais difícil desta etapa é a validação. A validação remete para a análise do impacto da formação no trabalhador, no grupo de trabalho, no posto de trabalho e dentro da empresa (Pina e Cunha *et al*, 2015; Cruz, 1998). Como defende Kirkpatrick (1987, cit in Cruz, 1998: 12), “a avaliação da formação é fundamental para melhorar as futuras

edições de programas realizados e, no limite, para fundamentar a eliminação de programas ineficazes”. Apesar do processo de avaliação estar sujeito a obstáculos dentro das organizações é relevante verificar se as ações de formação são eficazes e ajudam ao bom desempenho organizacional. Avaliar os resultados da formação requer métodos e técnicas que permitam saber se um dado problema organizacional foi resolvido ou não.

O modelo sistémico geral da formação apresentado por Cruz (1998) representa um exemplo de um modelo geral de como a atividade formativa pode ser descrita. Este processo é um ciclo interligado e dependente, pois só depois dos objetivos estratégicos que orientam a atividade da empresa estarem definidos é que, posteriormente, são analisadas as necessidades e os objetivos que a formação irá ter de responder para o desempenho sustentável da empresa e o desempenho pessoal e profissional dos seus trabalhadores. Este processo inicia-se com o levantamento das necessidades de formação. Estando identificadas as necessidades é possível determinar os objetivos pedagógicos a alcançar, os critérios de avaliação e organizar os conteúdos dos programas de formação. Depois, há que decidir quais os métodos e estratégias pedagógicas a adotar em função dos objetivos organizacionais e das falhas/oportunidades, que possam surgir. A seleção dos participantes deve ser feita com base na função/cargo ocupado e nas suas características peculiares. Numa última etapa deverá ser feita uma avaliação dos resultados alcançados e devem introduzir-se eventuais melhorias, fechando-se assim o ciclo. É de realçar, que o responsável da formação tem um papel crítico nesta interligação, pois é ele que assegurará de forma coerente a ligação entre estes elementos apresentados, criando assim uma linha de orientação entre as diferentes etapas (Cruz, 1998).

1.3 - A Avaliação da Formação

A avaliação da formação é uma preocupação da atualidade, sendo o conhecimento garantia de desenvolvimento e de sobrevivência tanto a nível individual como coletivo (Caetano, 2007).

A avaliação da formação é um processo complexo que requer um estudo atento por parte das organizações. Apesar de ainda ser pouco abordada a eficácia da formação, esta é, nos dias de hoje, um fator chave de competitividade no mundo atual das empresas.

Para Camara *et al.* (2007:577) “a avaliação é a análise feita, após um certo período de tempo, do impacto final da formação na atividade profissional dos participantes e, portanto, a verificação se os objetivos, previamente estabelecidos, foram alcançados”.

As mudanças rápidas na sociedade traduzem-se numa necessidade crescente de adquirir conhecimentos e competências mais valorizados, mas sobretudo torna-se imprescindível que estas “ferramentas” se tornem operacionais e urge a necessidade de compreender se as mesmas respondem aos objetivos para os quais foram “concebidas” (Caetano, 2007). Como tal, arquitetar estratégias que conduzam a processos de transferência de conhecimentos e competências é essencial. Também é necessário interpretar como os atores sociais envolvidos conseguem influenciar toda esta dinâmica e de como todo este processo contribui para o desenvolvimento sustentável das empresas (Caetano, 2007).

As organizações devem promover a formação como parte integrante da sua gestão de recursos humanos, pois só com rigor e recurso a processos adequados e exigentes e a uma avaliação criteriosa se poderá garantir o alcance de resultados a curto, médio e longo prazo (Camara *et al.*, 2007).

No contexto português atual ainda não foi possível, com algum grau de fiabilidade, interpretar a eficácia da transferência da formação para o local de trabalho ou da sua intervenção no desempenho individual e organizacional (Cruz, 1998; Caetano, 2007; Velada, 2007).

A avaliação da formação deverá ter uma dupla preocupação, primeiramente interpretar e medir os resultados que se pretendem alcançar numa ação de formação e, numa segunda fase, deverá haver análise da eficácia da formação, o que pressupõe o estudo dos fatores que tiveram impacto ao nível dos resultados da formação. Isto implica compreender os critérios de sucesso ou insucesso da formação e também dos fatores que estão na sua origem.

O modelo mais consensual e mais usado para avaliar a formação é o de Kirkpatrick (2006; Cruz, 1998; Caetano, 2007; Velada, 2007), que compreende quatro níveis, a saber: o primeiro nível recai na avaliação da satisfação, o segundo nível assenta na avaliação das aprendizagens, o terceiro nível sobre a avaliação da transferência para o contexto de

trabalho e o quarto, e último nível, incide sobre a avaliação dos resultados da formação para a organização. Iremos passar a apresentar em detalhe, cada um dos níveis.

O primeiro nível corresponde à avaliação da satisfação, ou seja, recolhe-se informação sobre a opinião dos participantes sobre a formação em relação a aspetos como: tema, o formador, os métodos, os materiais, entre outros. Tradicionalmente este tipo de avaliação baseia-se nas emoções e normalmente é usado um questionário durante a ação formativa (Cruz, 1998; Kirkpatrick, 2006; Caetano, 2007; Velada, 2007).

O segundo nível corresponde à avaliação das aprendizagens, ou seja, pretende-se como resultado da formação saber se há aquisição, aumento ou melhoria dos seus conhecimentos e competências ou modificação de atitudes. Para tal, usam-se questionários aplicados antes, durante e depois da formação (Cruz, 1998; Kirkpatrick, 2006; Caetano, 2007; Velada, 2007).

O terceiro nível corresponde à avaliação da transferência para o contexto de trabalho, ou seja, após o processo de formação procura-se averiguar em que medida os formandos transferem efetivamente para o contexto de trabalho as aprendizagens realizadas durante as ações de formação. Este processo é o mais complexo uma vez que exige a comparação do comportamento antes e depois da formação. Para a sua avaliação usam-se planos de análise através de questionários, entrevistas, observações dos superiores hierárquicos, dos subordinados e dos pares ou uma combinação de diferentes fontes e técnicas. Esta avaliação é realizada num momento posterior à conclusão da ação de formação, o qual pode ser de três, seis ou doze meses (Cruz, 1998; Kirkpatrick, 2006; Caetano, 2007; Velada, 2007).

O quarto nível corresponde à avaliação dos resultados da formação para a organização, ou seja, avaliam-se os impactos financeiros ou operacionais da formação sobre a empresa. Usam-se indicadores, tais como: qualidade dos serviços, produtividade, volume de vendas, erros, acidentes, entre outros. A avaliação destes fatores implica a recolha de dados antes e depois da formação, assim como a análise das melhorias ocorridas, procurando isolar as variáveis que poderão ter causado essas melhorias, independentemente da intervenção da formação (Cruz, 1998; Kirkpatrick, 2006; Caetano, 2007; Velada, 2007).

O modelo de Kirkpatrick (2006) servirá de guia para a presente investigação uma vez que se pretende analisar o nível III deste modelo, que corresponde à análise do processo de transferência da formação para o contexto de trabalho.

Para além deste modelo, existem outros apresentados por Gouveia (2005), noimeadamente: *CIRO*; *Brinkeroff*; *Cavalcanti* entre outros. Todos estes modelos têm o mesmo fim, ou seja, avaliar, independentemente dos métodos ou procedimentos usados, se as ações de formação estão a corresponder aos objetivos definidos.

1.4 - A Transferência da Formação para o Contexto de Trabalho

Segundo Newstrom (1986; Velada, 2007:32) a “transferência da formação diz respeito ao grau em que os formandos aplicam no seu contexto de trabalho regular conhecimentos, competências, comportamentos ou atitudes que aprenderam num programa de formação”. Na realidade, a transferência da formação apenas terá valor para o desempenho organizacional se for efetivamente transferida e posta em prática, podendo-se constatar que houve alterações comportamentais a longo prazo no contexto de trabalho (Baldwin e Ford, 1988; Yamnill e McLean, 2001; Velada, 2007).

Também Marx (1982, cit in Velada, 2007:34) refere que “um indivíduo terá maior probabilidade de transferir e manter o comportamento formativo se obtiver respostas de *coping* dos seus gestores (estratégias comportamentais) e se conseguir percecionar um aumento da sua autoeficácia (estratégias cognitivas)”.

Segundo a literatura (Baldwin e Ford, 1988; Holton,1996; Holton, Bates e Ruona, 2000; Cheng e Ho, 2001; IQF, 2006; Velada, 2007) identificam-se três dimensões que influenciam o processo da avaliação da transferência da formação, nomeadamente: as Caraterísticas dos Formandos, o Design da Formação e o Contexto Organizacional (cf. figura 2).

1.4.1 – Caraterísticas dos Formandos

A dimensão Caraterísticas dos Formandos é caracterizada pelo facto de cada pessoa que participa em ações de formação ter diferentes objetivos de vida e carreira profissional, bem como diferentes níveis de conhecimento e de competência. Uma pessoa consciente

das suas capacidades e orientada com o propósito da formação tem mais facilidade em aprender o conteúdo formativo e predisposição para o aplicar na prática. O desejo de demonstrar as competências individuais aos outros pode ser avaliado de forma positiva. O ponto fulcral é que cada formando consiga mudanças comportamentais para o desempenho da sua função, como resultado da formação. Os formandos devem ser envolvidos no diagnóstico de necessidades e no planeamento da formação de modo a que as suas expectativas em relação à formação sejam claras e que estejam de acordo com as suas necessidades (Holton, 1996; IQF, 2006; Caetano, 2007; Velada, 2007).

A variável motivação é fundamental pois implica que os formandos mais predispostos a melhorar o trabalho que realizam e verificarem que o mesmo produz resultados valorizados por si (quer sejam individuais ou organizacionais) terão uma maior motivação para aprender e transferir os conhecimentos adquiridos (Holton, 1996; Colquitt et al., 2000; Salas e Cannon-Bowers, 2001; IQF, 2006; Caetano, 2007; Velada, 2007).

As competências cognitivas são uma das variáveis mais analisadas na literatura, uma vez que os indivíduos são diferentes ao nível dos recursos cognitivos que possuem pelo que, aliado a este fator, surge a motivação que contribui em muito para o alcance de resultados formativos. Assim, a aprendizagem adquirida irá auxiliar o processo de transferência da formação (Holton, 1996; Colquitt et al., 2000; Salas e Cannon-Bowers, 2001; IQF, 2006; Caetano, 2007; Velada, 2007).

A variável experiência profissional é outra variável que integra esta dimensão. Através de fatores motivacionais a transferência da formação também é influenciada pela experiência anterior dos indivíduos, sendo que estes ao verem que as suas expectativas vão ser concretizadas tenderão a evidenciar um maior empenho em participar neste processo, uma vez estando envolvidos e comprometidos maior será a sua intenção em aplicar no seu contexto de trabalho o que foi aprendido na formação, apesar de já terem padrões de comportamento interiorizados (Holton, 1996; Colquitt et al., 2000; Salas e Cannon-Bowers, 2001; IQF, 2006; Caetano, 2007; Velada, 2007).

A variável capacidade/prontidão para mudar também é apresentada como influenciadora desta dimensão. Quanto mais os indivíduos se identificarem com a

organização e estiverem envolvidos na mudança, e assumirem que a formação é útil para si e para a organização, maior será o seu esforço para a colocação da mesma em prática, pois a importância do seu trabalho bem desempenhado influencia a sua autoimagem global (Porter, 1974; Holton, 1996; Colquitt et al., 2000; IQF, 2006; Caetano, 2007; Miguel e Caetano, 2007; Velada, 2007).

A variável atitude face à formação também é uma das variáveis consideradaa relevante. Os formandos que entendem que a formação é uma ferramenta útil para o seu trabalho e carreira tendem a evidenciar maior motivação para aprender e aplicar as aprendizagens adquiridas na formação no seu desempenho pessoal e profissional (Holton, 1996; IQF, 2006; Caetano, 2007; Velada, 2007).

A variável autoeficácia reporta à capacidade que os indivíduos têm sobre a sua capacidade de executar determinadas tarefas e induzirem mudanças comportamentais no desempenho das suas funções. Esta autoconfiança posta em prática influencia o processo de transferência da formação, pois as aprendizagens adquiridas são mais fortemente postas em prática através desta característica intrínseca dos indivíduos (Velada, 2007).

1.4.2 – O Design da Formação

A dimensão design da formação reporta às características do projeto de mudança, aos modelos pedagógicos, aos conteúdos dos cursos, conhecimento do modo de transferir e da oportunidade para transferir. Muitas vezes os modelos pedagógicos e os conteúdos são teóricos e pouco práticos. Estes, muitas vezes, encontram-se desajustados dos valores da organização e dos perfis de competências dos indivíduos.

Neste aspeto é importante dar realce à temática da validação do conteúdo. Uma vez que esta reflete a integridade e relevância dos conteúdos apresentados nas formações, estes conteúdos devem ter viabilidade para serem postos em prática, pois o que se pretende das ações formativas é aplicar o que foi dado no desempenho profissional.

Esta dimensão é difícil de ser medida pois depende do próprio conteúdo da formação, de aspetos culturais ou de outros fatores situacionais. Devem ser criadas oportunidades no sentido de aplicar a formação no trabalho. A formação deve ser ajustada ao contexto organizacional, para o qual foi concebida, sob pena de fugir aos objetivos pré-

estabelecidos e pouco eficaz para o processo de transferência. O que se pretende é que haja reforço da transferência da formação dentro das organizações (Baldwin e Ford, 1988; Holton, 1996; Bates et al, 2000; Caetano e Velada, 2004; IQF, 2006; Caetano, 2007; Velada, 2007).

1.4.3 – O Contexto Organizacional

A dimensão contexto organizacional é formada por um conjunto de variáveis relacionadas com o ambiente/local de trabalho, a saber (Holton, 1996; IQF, 2006; Caetano, 2007; Velada, 2007): os valores e cultura, estrutura organizacional, políticas de recursos humanos e as práticas de gestão.

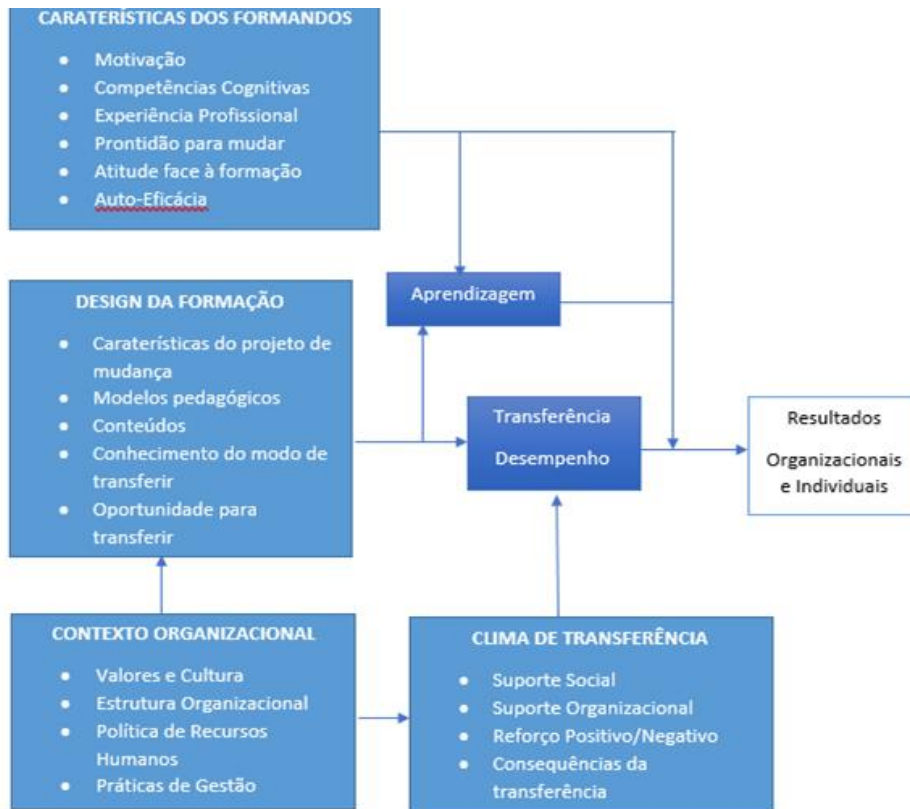
Quanto maior for a identificação e o *engagement* entre o formando e o ambiente organizacional (valores, cultura, política de recursos humanos e de gestão) maior será a predisposição para a aplicação das aprendizagens no contexto de trabalho. Pois se o trabalhador se sente enquadrado no seu meio laboral maior será a motivação e a capacidade de concretizar o processo de transferência da formação (Caetano, 2007; Velada, 2007).

Esta dimensão está diretamente dependente da existência de um clima de transferência propício para que ocorra a transferência da formação para o contexto real de trabalho, ou seja, depende de fatores como o suporte social, o suporte organizacional, o reforço positivo/negativo e as consequências da transferência (IQF, 2006; Caetano, 2007; Velada, 2007).

O desempenho profissional e pessoal positivo apenas pode ser obtido caso sejam criadas condições de transferência da formação. Numa perspetiva mais clara e explícita, quando existe um suporte social/organizacional entre os atores sociais (superiores hierárquicos, chefia direta, pares e supervisores) para a aplicação da formação no contexto de trabalho maior será o empenho dos formandos em concretizar este processo. Sendo que o reforço positivo/negativo (*feedback* sobre o desempenho profissional e individual) deve ser dado de modo a manter, reforçar ou mesmo a eliminar métodos que são ou não benéficos para o processo de transferência da formação. As consequências da transferência e um clima de transferência positivo devem ser claras e do conhecimento de todos, pois as aprendizagens adquiridas e transferidas para o contexto de trabalho

serão vistas como um investimento para potenciar o desempenho das funções dos trabalhadores (Rouiller e Goldstein, 1993; Holton, 1996; Neves, 2000; Kim, 2004; IQF, 2006; Caetano, 2007; Velada, 2007).

Figura 2 – Modelo de Análise da Transferência da Formação



Fonte: Adaptado IQF (2006:205)

A figura 2 representa o quadro conceptual adotado para analisar a problemática da transferência da formação para o contexto de trabalho, a ser aplicado no nosso estudo de caso. Todos estes aspetos irão ser analisados e pretende-se compreender como estes fatores influenciam o processo da transferência da formação para o contexto de trabalho.

1.5 – Balanço dos estudos sobre a avaliação da Transferência da Formação

Neste sub-capítulo apresenta-se uma reflexão sobre quatro estudos realizados em Portugal sobre a problemática em análise. Dos estudos selecionados consideramos os seguintes: um estudo realizado por Velada (2007) intitulado “A Influência da Conceção

da Formação, das Características Individuais e do Ambiente de Trabalho na Transferência da Formação”, um estudo feito por Andrade (2009) intitulado “Transferência das Aprendizagens da Formação: Caso *Apparel*”, um estudo elaborado por Almeida (2011) intitulado “Crise da Transferência da formação para o local de trabalho? O papel de variáveis individuais, conceção da formação e do ambiente de trabalho na efetividade da transferência” e, por último, o estudo realizado por Castro (2015) denominado “Determinantes da Transferência dos Conhecimentos Formativos para a Situação de Trabalho: Um estudo de caso no setor de retalho especializado”.

Estes quatro estudos foram selecionados devido à particularidade de terem objetivos similares com os da nossa investigação e terem sido recolhidas informações em organizações do setor privado, tendo sido analisadas as dimensões que influenciam o processo de transferência da formação para o contexto de trabalho.

Velada (2007) analisou esta problemática tendo recolhido dados de trabalhadores pertencentes a uma rede de hipermercados. A autora recorreu a uma abordagem metodológica quantitativa, usando como técnica de recolha de dados o inquérito por questionário (LTSI). Este inquérito foi aplicado a 336 formandos, mas apenas 219 formandos responderam ao questionário. Os inquiridos responderam a dois questionários em momentos diferentes no tempo (no final da formação e três meses após a formação ter terminado).

As conclusões obtidas com o primeiro questionário permitiram verificar que todas as variáveis do modelo estão positiva e significativamente relacionadas com a transferência da formação, sendo que a variável que tem mais influência na transferência da formação é o feedback sobre o desempenho do trabalhador. Por sua vez, as variáveis que estão menos correlacionadas com a transferência da formação são o design da formação e o suporte do supervisor.

Por outro lado, as conclusões obtidas com o segundo questionário indicam que o processo de transferência da formação para o contexto de trabalho é potenciado pelo design da formação, autoeficácia de desempenho, a retenção da formação e pelo feedback do desempenho.

Andrade (2009) analisou também o processo de transferência das aprendizagens da formação numa empresa da indústria têxtil, intitulada *Apparel*. Este grupo é caracterizado pelo fabrico e exportação de fatos de banho para senhora, tendo como maior cliente o Reino Unido. A *Apparel* tem duas unidades fabris, uma em Ourém e outra em Cascais. Sendo este setor caracterizado pela precariedade no trabalho, aposta fortemente na formação profissional dos seus trabalhadores, que em grande maioria são pessoas com baixa escolaridade (4ºano e 9ºano).

Andrade (2009) recorreu, por um lado, a uma metodologia quantitativa, com o uso do inquérito por questionário LTSI e os questionários de satisfação às entidades formadoras e, por outro lado, a uma metodologia qualitativa com a aplicação de entrevistas semiestruturadas aos trabalhadores. O universo de respostas obtidas rondou as 55, cumprido o critério de ter participado em pelo menos uma ação de formação em Higiene e Segurança no Trabalho.

Relativamente às conclusões obtidas com o primeiro método foi possível constatar que os fatores com pontuações médias mais elevadas (fatores potenciadores da transferência) foram a motivação para transferir, o design da transferência e a autoeficácia do desempenho. Por outro lado, os fatores com pontuação mais baixa (fatores inibidores da transferência) foram as sanções do supervisor e os *outcomes* pessoais negativos (os sujeitos transferem naturalmente a aprendizagem para o local de trabalho, mas não têm consciência que a não aplicação da formação pode trazer resultados negativos), tem de haver um controle por parte dos superiores de forma a reforçar que a aplicação das aprendizagens trará resultados positivos de desempenho.

No que diz respeito ao segundo método, as conclusões observadas demonstram que a ação de formação em causa tinha objetivos pouco claros (aplicabilidade) do ponto de vista profissional, sendo mais virada para o lado pessoal e social dos trabalhadores - vida para além do trabalho. Também se observou que as ações de formação são muito curtas, o que reflete que muitas vezes não há tempo para consolidação de conhecimentos, para a sua aplicação no local de trabalho ou mesmo no dia-a-dia dos trabalhadores (como por exemplo, as ações de formação ligadas às tecnologias de informação – *windows*, *word*, *excel*) (Andrade, 2009).

As considerações finais apresentadas por Andrade (2009) permitem concluir que a formação tem um papel fulcral no desempenho laboral destes trabalhadores, sendo que muitos formandos encontravam-se em processos de requalificação e validação de competências. Muitos esforçam-se por transferir as aprendizagens para o contexto de trabalho, atribuindo uma elevada importância ao desempenho, tanto na qualidade como na quantidade. Constatou-se que este facto se deve aos prémios e recompensas atribuídos aos trabalhadores, sendo o desempenho um fator diferenciador e garantia de uma melhor posição dentro da empresa (existindo uma política de promoções).

Outra conclusão remete-nos para o fator preparação prévia dos formandos o qual está diretamente relacionado com a motivação para transferir, com os resultados pessoais positivos e com a perceção da validade de conteúdo, uma vez que o grau de preparação dos formandos para a formação implica a predisposição/motivação para transferir/aplicar as aprendizagens no local de trabalho. O suporte dos pares está diretamente ligado com o suporte do supervisor, ou seja, a transferência será bem-sucedida se for suportada e acompanhada pelos colegas e superiores hierárquicos.

Outro dado observado revela que a mudança de comportamentos no local de trabalho pode estar comprometida pela baixa escolaridade dos colaboradores, dificultando desta forma a perceção da utilidade da formação e da sua motivação para aplicar as aprendizagens no seu percurso profissional (Andrade, 2009).

No estudo realizado por Almeida (2011) recorre-se a uma metodologia quantitativa (inquérito por questionário LTSI, dois questionários de avaliação da satisfação com a ação da formação e do desempenho do formador e um questionário para os supervisores) recorrendo à análise de uma amostra de vinte e oito jardineiros pertencentes ao setor hoteleiro e que frequentaram três ações de formação intituladas Sistemas de Rega e Drenagem, Manutenção de Relvados em Jardins e Máquinas de Cortar Relva.

O autor constatou que as oportunidades para aplicar a formação são um dos fatores relevantes na Transferência da Formação, isto é, os formandos encontram oportunidades similares, recursos oportunos e tarefas propícias à aplicação da formação no contexto de trabalho. Por outro lado, a validade do conteúdo (da formação refletir os

requisitos da função com os conhecimentos e competências desenvolvidos na formação, assim como os meios, equipamentos e auxiliares necessários ao desempenho de funções) ainda é empiricamente pouco analisada. Ao nível da dimensão características dos formandos, os resultados revelam que quanto maior for o nível de autoeficácia (confiança/predisposição/capacidade de mudar o seu desempenho assim que o desejar), assim como as reações afetivas (opiniões emotivas dos formandos sobre aspetos como o conteúdo, os materiais e o formador), isto é, quanto mais os formandos reajam positivamente à formação, maior será o retorno positivo no processo de transferência da formação. Nesta linha de pensamento, os formandos que acreditarem que o uso destas competências e conhecimentos apreendidos na formação (motivação para transferir) rentabilizará o seu desempenho, a sua produtividade e a sua eficácia a curto e a longo prazo, maior será a sua predisposição para aplicá-los no contexto de trabalho. Por último, ao nível das variáveis sócio demográficas, a escolaridade influencia de forma positiva esta dinâmica e o fator antiguidade ainda é um fator pouco estudado para saber se o mesmo é benéfico na aquisição de novos conteúdos, enquanto que o fator idade é inibidor deste processo.

A dimensão contexto de trabalho, também abordada empiricamente, é a menos estudada comparativamente com as outras duas variáveis. O feedback do desempenho é apontado como um dos que mais influencia o processo de transferência da formação. Este mecanismo ajuda a manter, melhorar ou alterar os comportamentos apreendidos, assim como a restaurar/adotar hábitos mais propícios a um bom desempenho e métodos de trabalho para o alcance dos objetivos propostos. Assim, como o suporte dos superiores (aumento salarial, prémios, perspectivas de carreira, entre outros), dos pares e a abertura à mudança também influencia positivamente este processo. O fator Sanções dos Superiores/penalizações e os resultados pessoais negativos irão inibir este processo.

Os resultados obtidos nesta investigação revelam que os fatores que influenciam o processo de transferência ao nível da dimensão Características Individuais dos Formandos são as reações afetivas do Formador, a Idade e a Escolaridade. Ao nível da dimensão Contexto Organizacional, os fatores que influenciam o processo da transferência da formação são as sanções dos superiores e a abertura à mudança, sendo que o fator

Escolaridade e Sanções dos Superiores são os principais determinantes do processo de transferência da Formação para o Contexto de Trabalho.

Castro (2015), por sua vez, realizou um estudo que teve por base a análise feita a um grupo de trabalhadores do sector do retalho especializado, nomeadamente ao nível do atendimento ao público, cuja ação de formação se intitula *“Treinar para Vender”*. A autora recorreu ao método qualitativo usando entrevistas semiestruturadas, tendo sido recolhidas informações de oito trabalhadores da organização.

Os resultados obtidos permitem referir que a formação é útil para a sua carreira. O coordenador da formação refere que a motivação e a autoeficácia estão ligadas entre si, assumindo que as mesmas são fulcrais para a garantia do processo de transferência (Caraterísticas Individuais). Outro aspecto observado aponta para que quanto mais os formandos estiverem envolvidos e acreditarem que os seus esforços terão reflexos na melhoria do seu desempenho e que os mesmos trarão resultados positivos, a nível individual e organizacional, maior será o seu comprometimento nesta tarefa, para além do incentivo monetário, do tipo de contrato, da promoção para um novo projeto, da evolução na sua carreira profissional, que possa existir. Ao nível do desempenho constata-se que existe uma avaliação do desempenho contínua por parte dos supervisores, com reforços positivos e negativos por parte dos gerentes.

Outra questão analisada foi o papel dos formadores e a sua interferência na organização (Design da Formação). Neste caso concreto, o formador sabia comunicar, tinha conhecimento da atividade e da função, empatia com o público-alvo, as práticas pedagógicas usadas foram adequadas e estimularam a atenção dos participantes, apesar de um participante ter afirmado que a formação foi pouco exigente.

Outro dado relevante, prende-se com o perfil dos supervisores (Contexto Organizacional). Os formandos apontam que o perfil de um supervisor deve ser de uma pessoa preocupada, que dá reforço positivo e negativo aos seus subordinados. Também o coordenador da formação concorda com esta afirmação, sublinhando que as chefias devem estar atentas e que criem climas propícios para a aplicação das aprendizagens desenvolvidas nas ações de formação.

Os formandos identificaram, na dimensão contexto organizacional, fatores inibidores entre os quais se destacam: o tempo para aplicação dos conhecimentos, a falta de pessoal, as tarefas múltiplas que os trabalhadores têm sob a sua responsabilidade, a organização do trabalho e o espaço de trabalho.

As medidas apontadas que podem ser implementadas para potenciar a transferência são, segundo os entrevistados, haver mais formações coerentes e adequadas e com espaçamentos mais curtos, reorganização da equipa (trabalhadores mais focados nas vendas e outros no aprovisionamento), colocar mais funcionários no quadro, existir uma avaliação mais justa (cliente mistério), ter mais conhecimento de causa.

Em conclusão, Castro (2015:25) considera que "...a formação só é parceira estratégica de negócio quando existem mudanças a longo prazo essas acrescentam valor na organização. Um modo de garantir esse retorno é conceber planos congruentes com as experiências de trabalho dos sujeitos e a dinâmica do sistema de trabalho, ou seja, a formação não resolve todos os problemas dentro da organização, mas é garantia que havendo uma intervenção nos processos de trabalho, e não nas pessoas haverá um desempenho produtivo e sustentável nas organizações".

O quadro que se segue apresenta uma síntese com as semelhanças e diferenças encontradas no balanço destes quatro estudos analisados.

Quadro 1 – Síntese do Balanço dos Estudos Sobre a Transferência da Formação para o Contexto de Trabalho

SEMELHANÇAS	DIFERENÇAS
<p>Caraterísticas Individuais</p> <ul style="list-style-type: none"> + Autoeficácia (potenciador) + Motivação (potenciador) <p>Design da Formação</p> <ul style="list-style-type: none"> + Reações afetivas ao formador (potenciador) - Modelos e conteúdos pouco adequados (inibidor) <p>Contexto Organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> + <i>Feedback</i> desempenho (potenciador) + Suporte Social/Organizacional (potenciador) - Sanções Superiores/Penalizações (inibidor) 	<ul style="list-style-type: none"> - Idade é fator inibidor (CI) + Escolaridade é fator potenciador (CI) + Design Transferência é fator potenciador (CO)

Fonte: Elaboração Própria

As pistas encontradas permitem-nos concluir que para analisar o processo de transferência da formação para o contexto de trabalho devem ser tidas em conta as três dimensões consideradas na literatura: as caraterísticas dos formandos, o design da formação e o contexto organizacional. Outra pista encontrada é que o fator idade e o nível de escolaridade (caraterísticas sociodemográficas) influenciam este processo. Por outro lado, devem ser criadas oportunidades para potenciar a aplicação das aprendizagens adquiridas durante o contexto de formação no local de trabalho. O mesmo se verifica em relação à dimensão design da formação que deve ser mais enquadrado com a estratégia organizacional, com os modelos e conteúdos formativos mais orientados para as necessidades do negócio. A formação profissional é importante

pois auxilia na requalificação dos trabalhadores e na promoção da sua empregabilidade. Havendo suporte/*feedback* por parte dos superiores hierárquicos e dos pares, estamos perante uma reorganização de métodos de trabalho, que irão permitir o alcance de resultados positivos a nível organizacional e individual.

CAPÍTULO II – Objetivos e Opções Metodológicas

Em qualquer investigação é importante definir as opções metodológicas usadas para responder aos objetivos definidos para o estudo. Neste capítulo apresentam-se os objetivos do estudo, a caracterização da amostra, as opções metodológicas usadas neste estudo, as técnicas de recolha de dados e as técnicas de tratamento de dados.

2.1 – Objetivos do Estudo

Partindo da revisão da literatura e dos pressupostos definidos, formulou-se a seguinte pergunta de partida: Quais os factores que influenciam o processo de transferência da formação para o contexto de trabalho?

Desta pergunta de partida enunciada decorre o objetivo geral do estudo o qual visa caracterizar os factores que influenciam o processo de transferência da formação para o contexto de trabalho.

Para concretizar o objectivo geral do estudo enunciamos um conjunto de objectivos específicos, a saber:

- Caracterização da Empresa;
- Caracterização da política de formação da empresa;
- Caracterização da ação de formação em análise;
- Análise do papel das características dos formandos no processo de transferência da formação para o contexto de trabalho;
- Análise do papel do design da formação no processo de transferência da formação para o contexto de trabalho;
- Análise do papel do contexto organizacional no processo de transferência da formação para o contexto de trabalho.

2.2 – Abordagem Metodológica

Para responder aos objetivos desta investigação irão ser apresentadas as opções metodológicas utilizadas neste estudo.

Os métodos de investigação quantitativo e qualitativo são usados para conduzir uma investigação. O método qualitativo permite através de generalizações analíticas interpretar fenómenos sociais e obter resultados que acrescentam valor à informação já existente (Fortin, 2006). A opção metodológica selecionada para a concretização do presente estudo é a qualitativa. Esta metodologia visa, essencialmente, explorar fenómenos, ou seja, explorar em profundidade um conceito que permite através de interpretações chegar a resultados que corroboram ou acrescentam informação válida (Fortin, 2006).

A metodologia qualitativa não tem um sentido preciso em ciências sociais. Existe um conjunto de técnicas interpretativas que têm por fim descrever, descodificar, traduzir certos fenómenos sociais que se produzem mais ou menos naturalmente (Guerra, 2006).

No quadro do método qualitativo, recorreremos ao método do estudo de caso que servirá para analisar as perceções dos participantes em relação ao processo de transferência da formação profissional para o contexto de trabalho da empresa em causa.

O estudo de caso, segundo autores como Yin (2015) e Stake (2011), pode ser algo usado para contribuir para o nosso conhecimento e interpretação de fenómenos sociais complexos. O estudo de caso ajuda a interpretar fenómenos organizacionais, entre outros, com base nas investigações sociais realizadas. Os investigadores focam-se num caso e tiram ilações e informações sobre o objeto central da pesquisa.

O estudo de caso investiga um fenómeno contemporâneo em profundidade em que este entendimento ajuda a englobar importantes condições contextuais pertinentes para o caso em estudo (Yin, 2015).

O desenvolvimento de projetos de investigação constitui uma componente difícil quando se realizam estudos de caso, pois, ao contrário de outras estratégias de investigação, os projetos de estudo de caso não foram ainda sistematizados (Yin, 2005).

A triangulação aparece como um conceito comum e importante na metodologia qualitativa e de estudo de caso. A triangulação permite obter, de duas ou mais fontes de informação, dados referentes ao mesmo acontecimento, a fim de aumentar a fiabilidade da informação (Yin,2015).

O estudo de caso envolve três fases distintas (Yin, 2015:):

- a) A escolha do referencial teórico sobre o qual se pretende trabalhar; A seleção dos casos e o desenvolvimento de protocolos para a coleta de dados;
- b) A escolha do referencial teórico sobre o qual se pretende trabalhar; A seleção dos casos e o desenvolvimento de protocolos para a coleta de dados;
- c) A análise dos dados obtidos à luz da teoria selecionada, interpretando os resultados.

2.3 – Técnicas de Recolha de Dados

As técnicas de recolha de dados usadas no estudo de caso são a análise documental, as entrevistas, a observação participante e os estudos de campo (Yin, 2010), sendo que no presente estudo recorreremos à análise documental e à entrevista semiestruturada.

Na escolha dos métodos de recolha de dados é importante selecionar os instrumentos cujo objetivo vá de encontro com as definições conceptuais das variáveis do quadro teórico estudado e que será alvo de análise (Fortin, 2006). Outros aspetos a ter em conta são (Fortin, 2006): os tipos de dados sociodemográficos, os meios de controlo das variáveis e os possíveis enviesamentos, os aspetos éticos e a disponibilidade do pessoal de investigação.

Tendo em conta a literatura, a observação consiste num meio privilegiado para analisar comportamentos humanos ou acontecimentos. No caso da observação não participante existe flexibilidade na forma de recolher dados e de os interpretar, uma vez que não interfere dentro da organização ou da ação de formação objeto de estudo (Fortin, 2006).

As entrevistas têm como objetivo revelar aspetos sobre o fenómeno estudado, portanto é importante que a entrevista decorra de forma aberta e flexível, para que se completem

as pistas de trabalho sugeridas pela sua leitura (Quivy e Campenhoudt, 1992). Esta técnica é um modo de comunicação verbal entre duas pessoas, um entrevistador e um respondente com o intuito de recolher dados que depois de analisados complementem a investigação (Fortin, 2006). Os informantes privilegiados são pessoas que pela sua posição, pela sua ação, ou pelas suas responsabilidades têm conhecimento relevante sobre o problema em estudo, daí serem a melhor fonte para se obter informações fidedignas sobre o problema. O discurso é uma fonte poderosa de recolha de dados (Quivy e Campenhoudt, 1992).

De acordo com Stake (2011), as entrevistas são postas em prática para alcançar determinados objetivos, entre os quais se destacam:

- Obter informações singulares ou interpretações sustentadas pela pessoa entrevistada;
- Coletar uma soma numérica de informações de muitas pessoas;
- Descobrir sobre “uma” coisa que os pesquisadores não conseguiram observar por eles mesmos.

Para Guerra (2006) as entrevistas são um meio privilegiado de obter informações sobre experiências personalizadas dos atores intervenientes no processo.

Segundo Kohli (1978, *cit* in Flick, 2005) as entrevistas semiestruturadas passaram a ser usadas, uma vez que através de um guião base onde estão escritas algumas questões, pode-se, através da interação ativa entre as partes, chegar a conclusões pertinentes e coerentes, que acrescentam valor ao estudo.

De acordo com Fortin, Côte e Fillion (2009) o investigador recorre a entrevistas semiestruturadas para obter mais informações sobre determinado tema, isto é, compreender um fenómeno presenciado pelos participantes (interpretar os pontos de vista dos respondentes).

Conforme referem Boni e Quaresma (2005), as vantagens desta técnica é que quase sempre produzem uma melhor amostra da população em estudo; outra vantagem diz respeito à dificuldade que muitas pessoas têm de responder por escrito sendo que, no caso das entrevistas, até pessoas que não sabem ler nem escrever podem ser

entrevistadas; outra vantagem é a elasticidade quanto à duração, permitindo uma cobertura mais profunda sobre determinados assuntos e o favorecimento de uma troca mais afetiva entre as duas partes.

No que diz respeito às desvantagens, estas estão direcionadas muito mais para as limitações do próprio entrevistador, nomeadamente, escassez de recursos financeiros e o dispêndio de tempo. Relativamente ao entrevistado poderá existir insegurança em relação ao seu anonimato, retendo muitas vezes informações importantes (Boni e Quaresma, 2005).

A recolha de dados é uma etapa importante de um processo de investigação. Como tal, o investigador deve selecionar os utensílios que respondam à sua matriz em estudo, tendo em conta os aspetos da fidelidade e validade dos mesmos (Freixo, 2010).

Para um enquadramento da amostra selecionada importa salientar que “A amostra acidental ou de conveniência é constituída por indivíduos facilmente acessíveis e que respondam a critérios de inclusão precisos. Noutros termos, a amostragem acidental permite escolher indivíduos que estão no local certo e no momento certo” (Fortin, 2006:321). Conforme refere Kerlinger (1973, cit in Fortin 2006:321), “...a amostra pode ser reforçada, implantando meios de controlo, tais como a homogeneidade, esta pode ser obtida particularmente pela utilização de critérios de inclusão mais restritivos”.

Neste sentido, os participantes selecionados foram escolhidos com base no recurso a procedimentos de amostragem por conveniência, uma vez que foram realizadas oito entrevistas a indivíduos que estiveram presentes na ação de formação designada “Assertividade e Eficácia na Comunicação Online – Redes Sociais”, que ocorreu no mês de maio de 2018. Importa referir que os entrevistados são trabalhadores da empresa. Respeitando o que a literatura apresenta, as entrevistas foram aplicadas durante os meses de novembro e dezembro de 2018, o que significa que se realizaram cerca 4 a 5 meses após a conclusão da formação.

A tabela 1 representa, em detalhe, os dados sociodemográficos das entrevistadas, ao nível do sexo, da função desempenhada na empresa, das habilitações literárias, da antiguidade na empresa e da idade.

Tabela 1 – Dados Sociodemográficos das Entrevistadas

Código	Sexo	Função	Habilitações	Antiguidade na empresa	Idade
E1	Feminino	Coordenadora Dep. Formação	Licenciada em Antropologia	2,5 anos	40 anos
E2	Feminino	Técnica de Marketing	Licenciada em publicidade e relações públicas	9 meses	23 anos
E3	Feminino	Consultora R&S Sénior	Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos	12 anos	39 anos
E4	Feminino	Consultora R&S Sénior	Licenciatura em Gestão Recursos Humanos	10 anos	34 anos
E5	Feminino	Consultora R&S Júnior	Mestrado em Psicologia das Organizações	1,2 anos	27 anos
E6	Feminino	Consultora R&S Júnior	Mestrado em gestão de médias e pequenas empresas	1,3 anos	27 anos
E7	Feminino	Consultora R&S	Mestrado Psicologia Social e das Organizações	1,3 anos	30 anos
E8	Feminino	Consultora R&S	Licenciatura em Gestão Recursos Humanos	2,5 anos	29 anos

Fonte: Inquérito por Entrevista

O processo de investigação decorreu com o consentimento da organização, salvaguardando o anonimato e confidencialidade de todos os envolvidos. As entrevistas foram aplicadas primeiramente à coordenadora da formação e à formadora, e numa segunda fase às formandas que participaram no curso.

As entrevistas à coordenadora da formação e à formadora foram feitas à distância através da ferramenta *Skype*, uma vez que as mesmas se encontram a exercer funções na sede da organização no Porto. As entrevistas às formandas foram feitas presencialmente na delegação em Setúbal e, posteriormente, via *Skype* à equipa da delegação de Mem Martins. Todas as entrevistas duraram cerca de 20 a 30 minutos, em média. Foram tirados apontamentos e posteriormente foram feitas transcrições das mesmas. Estas entrevistas decorreram durante o horário de trabalho ou próximo da hora de saída do trabalho.

2.4 – Técnicas de Tratamento de Dados

A técnica de tratamento de dados privilegiada foi a análise de conteúdo. Segundo refere Bardin (1977:31), “A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações”, não é apenas um instrumento, mas um campo de aplicação muito amplo, onde se poderá obter uma diversidade de resultados. Recorre-se a procedimentos sistemáticos e objetivos para analisar e inferir sobre os resultados obtidos, e daí retirar ilações sobre determinado objeto de estudo em maior profundidade.

A análise de conteúdo “procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça” (Bardin, 1977:44). Este autor considera que através de mensagens (comunicação) categorizadas, cujo objetivo é a manipulação das mesmas, podemos inferir sobre outras realidades que não a da mensagem original.

A análise de conteúdo compreende três fases distintas (Bardin, 1977):

- 1) A pré-análise – Esta fase inicial pretende tornar operacionais as ideias iniciais conduzindo a um plano de análise;
- 2) A exploração do material – Esta fase é a mais longa e corresponde às operações de codificação, desconto ou enumeração, tendo em conta o que foi previamente estipulado;
- 3) O tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação – Esta é a última fase da análise do conteúdo onde os resultados são tratados de maneira coerente e válida. Para um maior rigor, estes resultados são sujeitos a provas estatísticas e a testes de validação.

Com a análise de conteúdo pretende-se que, através dos resultados validados, se façam interpretações a respeito dos objetivos previstos ou que revelem outras descobertas inesperadas, que possam ser usadas para novos estudos ou descobertas (Bardin, 1977).

CAPÍTULO III – Estudo Empírico

Neste capítulo apresentam-se resultados obtidos com a recolha e tratamento de dados e em resposta aos objetivos pré-estabelecidos. Como parte introdutória procede-se a uma caracterização da empresa, posteriormente uma caracterização da política de formação e da ação de formação investigada e, por último, a uma análise dos factores que influenciam o processo de transferência da formação observados neste estudo de caso.

3.1 – Caracterização da Empresa

A empresa objeto de estudo, pertence a uma multinacional do setor privado de gestão e recursos humanos com sede em França. O grupo está presente em 16 países – Portugal, França, Espanha, Itália, Bélgica, República Checa, Suíça, Luxemburgo, Eslováquia, Polónia, Holanda, Alemanha, Reino Unido, Áustria, Austrália e Canadá - com cerca de 665 delegações (sítio da empresa).

Em Portugal está presente há cerca de 20 anos e encontra-se representada por sete delegações, espalhadas pelo litoral do país. Estas localizam-se no Porto, Aveiro, Lisboa, Setúbal, São João da Madeira, Mem Martins e Vila Franca de Xira.

A empresa oferece um conjunto de serviços complementares, disponibilizando aos seus clientes soluções diferenciadas e adequadas às suas necessidades, destacando-se as seguintes áreas de atuação (sítio da empresa): Trabalho Temporário; Recrutamento & Seleção; Outsourcing e Formação.

A missão desta empresa é apoiar as empresas na Gestão dos seus Recursos Humanos, de forma integrada e orientada para o negócio específico de cada cliente, isto é, proporcionar soluções de Gestão Global de Recursos Humanos adaptadas às particularidades de cada um.

Num setor de atividade cuja diferenciação vem assentando, cada vez mais, na rapidez, flexibilidade, competência, criatividade e inovação das soluções propostas, como é o da

Gestão Global de Recursos Humanos, esta organização considera que vem conquistando a confiança de inúmeras organizações, empresas e grupos económicos nacionais e multinacionais, o que vai ao encontro da sua Visão (sítio da empresa): “Tornar-se líder nos diversos setores onde atua, com especial enfoque no desenvolvimento do Capital Humano”.

Enquanto entidade empregadora, esta empresa dispõe de uma bolsa de profissionais altamente qualificados, com competências específicas nas seguintes áreas (sítio da empresa): Administração Pública; Apoio Administrativo; Aviação; Banca e Seguros; *Call Centers*; Construção Civil e Obras Públicas; Hotelaria; Indústria; Logística e Distribuição; *Merchandising*; Saúde; Tecnologias de Informação; Telecomunicações e Turismo.

A empresa procura assegurar aos seus clientes os seguintes tipos de serviços (sítio da empresa): Definição de perfil de forma a selecionar o candidato mais adequado à função em aberto; Ativação da base de dados de candidatos e de diversas fontes e formas de recrutamento usuais internos e Acompanhamento da integração do profissional no seu posto de trabalho.

A empresa tem implementado um Sistema de Gestão de Qualidade em conformidade com os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2015, o qual é fundamental no desenvolvimento de uma imagem de elevada competência, nomeadamente no que respeita à qualidade dos seus serviços e às boas práticas de todos os trabalhadores nela envolvidos. Neste sentido, compromete-se a (documento interno): Apresentar as melhores soluções de serviços integrados na Gestão Global de Recursos Humanos, adaptadas as necessidades dos seus clientes; Oferecer um maior leque de serviços, tendo por base a melhoria continua dos mesmos e as necessidades do mercado; Fornecer um serviço enquadrado nas responsabilidades legais em vigor e a Fidelizar os clientes através de um serviço de qualidade, prestado por profissionais de emprego, movidos pelo espírito de serviço.

No que concerne à estrutura de recursos humanos, esta empresa é caracterizada por um universo de quarenta e dois colaboradores, a nível nacional. Apresenta-se uma caracterização dos recursos humanos relativamente ao sexo, idade e vínculo contratual.

A maioria dos colaboradores pertencem ao sexo feminino (85,71%) cabendo ao sexo masculino uma percentagem minoritária (14,29%), isto é, dos cerca de quarenta e dois trabalhadores que fazem parte desta organização, trinta e seis são do sexo feminino e apenas seis são do sexo masculino (documento interno).

Relativamente à idade dos trabalhadores da empresa estes apresentam, na sua maioria, idades compreendidas entre os 30 e os 50 anos (61,90%), cerca de 13 trabalhadores apresentam uma idade inferior a 30 anos (30,95%), e apenas 3 trabalhadores têm mais de 50 anos (7.15%) (documento interno).

No que concerne ao vínculo contratual, mais de metade dos trabalhadores desta empresa encontram-se efetivos na organização (54,76%) (documento interno).

3.2 – Caracterização da Política de Formação da Empresa

A formação profissional tem-se vindo a constituir, sobretudo nos tempos mais recentes, face à rápida evolução tecnológica e alteração das variáveis determinantes da competitividade empresarial, numa forma incontornável de adaptar os Recursos Humanos às necessidades, cada vez mais exigentes, de um mercado em constante mutação. Cardim (2012) salienta que as formações são bastante relevantes numa empresa pois promovem uma rápida integração dos novos trabalhadores, familiarizando-os com a organização e o seu ambiente, contribuindo para a redução da ansiedade e para uma melhor adaptação e rendimento dos novos membros. Assim sendo, a empresa proporciona formações intraempresa (formação e qualificação de um grupo de profissionais de uma mesma empresa) e interempresas (cursos abertos a funcionários de várias empresas e a outros participantes a título individual) (sítio da empresa).

Desta forma, desde agosto de 2010, esta empresa é uma entidade formadora certificada pela DGERT – Direção Geral do Emprego e das Relações do Trabalho, pois considera que a formação pode constituir um instrumento poderoso de desenvolvimento de uma empresa, e atua nos seguintes domínios (documento interno): Conceção de intervenções, programas, instrumentos e suportes formativos; Organização e promoção

das intervenções ou atividades formativas e Desenvolvimento/execução de intervenções ou atividades formativas.

A DGERT assume como objetivos a promoção da qualidade e a credibilização da atividade das entidades formadoras que operam no âmbito do Sistema Nacional de Qualificações, e contribui para que o financiamento das atividades formativas tenha em conta a qualidade da formação ministrada e os seus resultados (Portaria nº 851/2010).

Ser uma entidade formadora certificada tem como vantagens o reconhecimento de qualidade no mercado, ou seja, significa que os seus procedimentos e práticas de formação estão de acordo com um referencial de qualidade específico (DGERT, 2018).

A empresa em estudo, enquanto empresa internacionalmente (re)conhecida em Gestão de Recursos Humanos, apoia trabalhadores, futuros trabalhadores e empresas, através de formações certificadas, nas quais cada interveniente tem o seu protagonismo e onde procura atribuir um sentido à aprendizagem efetuada. Enquanto entidade formadora, assume-se importância como gestora e impulsionadora da qualidade do processo de ensino-aprendizagem, procurando potenciar o sucesso pessoal e profissional dos indivíduos, tornando-os mais competentes, autónomos e críticos. Consequentemente, visa a sua integração bem-sucedida no mercado do trabalho e/ou o progresso profissional, bem como desenvolver a qualidade e a produtividade de uma empresa através de recursos humanos motivados e qualificados (documento interno).

Como tal, a empresa desenvolve um conjunto de serviços de formação que estão estruturados da seguinte forma (sítio da empresa): Formação à medida (Intraempresa), Consultoria, Formação para o Público em Geral (Interempresas) e entre outros eventos formativos.

As áreas certificadas, nas quais a organização investe, são: o Desenvolvimento Pessoal; Línguas e Literaturas Estrangeiras; Comércio; Contabilidade e Fiscalidade; Gestão e Administração; Enquadramento na Organização/Empresa; Direito; Informática na ótica do Utilizador; Segurança e Higiene no Trabalho.

Segundo *Meignant* (2003) uma política de formação deve estar enquadrada na estratégia de negócio da empresa, alinhada com as partes integrantes de um processo de eficiência e eficácia da gestão de recursos humanos. Uma política de formação deve

responder a três objetivos, tais como: consolidar o existente, acompanhar e facilitar as mudanças e preparar o futuro.

Como refere a responsável pela formação, *“A formação interna dos colaboradores desta organização é baseada numa política cuja estruturação é feita com base num diagnóstico de necessidades formativas, que é aplicado ou no início do ano ou o final do ano, com base nas respostas obtidas a partir dos colaboradores desta organização... são estudadas as necessidades ao nível das três vertentes: pessoal; em termos de equipa e da chefia...”*(E1).

Tendo esta organização uma estrutura organizacional bem definida, e existindo um departamento de formação constata-se que é fundamental a existência de um coordenador/responsável pelo departamento de formação, cabendo-lhe a responsabilidade de articular a estratégia do negócio com o desenvolvimento da formação profissional de todos os colaboradores (Meignant, 2003; Cruz, 1998), conforme afirma a responsável da formação ao referir que considera *“...ser importante haver um diretor/a de formação dentro das organizações”* (E1).

A política de formação da empresa apresenta-se estruturada e formalizada seguindo não só as recomendações teóricas, mas também as exigências decorrentes do facto de estarmos perante uma entidade formadora certificada. Como refere a responsável pela Formação:

“Existe um plano de formação anual, onde os formadores são selecionados mediante as suas características, podem pertencer à bolsa de formadores internos ou então recorre-se a formadores externos. Para a execução deste plano, existe um referencial onde está estruturado o plano de formação, que passo a expor: área de formação, nome do curso, objetivo(s) geral e específicos, os destinatários, a modalidade de formação, a forma de organização da formação, a carga horária, os pré-requisitos, os conteúdos programáticos, as metodologias de formação, as metodologias de avaliação, os recursos pedagógicos, o local de formação, o horário, data e local onde irá decorrer a ação de formação (calendarização)” (E1).

O processo de avaliação da transferência da formação é um dos mais exigentes e complexos processos de avaliação, pois é necessário fazer um acompanhamento depois da formação ter acontecido, três a seis meses após o término das ações, sendo

necessário as empresas terem mecanismos e predisposição para ajustar esses métodos nas avaliações (Meignant, 2003; Cruz, 1998). Esse grau de exigência faz com que, como refere a responsável pela formação entrevistada, *“...grande parte das organizações ainda não têm desenvolvido este mecanismo devido por um lado à sua maturidade e por outro lado aos modelos organizacionais estarem desajustados e como tal, a avaliação da formação deveria estar mais estruturada”* (E1).

No caso da empresa em análise, a nossa entrevistada refere que *“... faz-se a avaliação de impacto/eficácia, após seis meses, no caso da Intraempresas e Interna. ... a avaliação de impacto/eficácia, após os seis meses, permite analisar a nível pessoal e profissional de uma forma mais ajustada e sólida* (E1). Como referem Camara et al. (2007:577) *“a avaliação é a análise feita, após um certo período de tempo, do impacto final da formação na atividade profissional dos participantes e, portanto, a verificação se os objetivos, previamente estabelecidos, foram alcançados”*.

No que respeita ao modo como é feita a avaliação, esta é concretizada, no caso da formação interna, através do envio de *“... questionários por correio eletrónico aos colaboradores da organização presentes no curso”* (E1), o que permite à empresa, para além de monitorizar os resultados, cumprir com um dos requisitos exigidos enquanto entidade formadora certificada.

Em relação à divulgação dos resultados obtidos a partir da aplicação do questionário, constata-se a sua divulgação através do instrumento de comunicação interna uma vez que *“os colaboradores têm acesso a alguns dos resultados através do que é publicado na “News” (notícias) da organização”* (E1), sendo por isso ainda limitado o grau de divulgação desses resultados ou da sua utilização para um efectivo processo de melhoria contínua.

3.3 – Caracterização da Ação de Formação

A ação de formação analisada intitula-se *“Assertividade e Comunicação Online – Redes Sociais”* e decorreu no mês de maio de 2018 na sede da empresa no Porto. Esta ação de formação teve a duração de seis horas, tendo-se realizado fora do horário normal de trabalho.

A temática desta ação de formação surgiu da necessidade de adequar/reorientar novas ferramentas de trabalho para o desenvolvimento do negócio da empresa, no caso concreto do processo de recrutamento e seleção de candidatos para as vagas disponíveis. Pretende-se que através do uso das redes sociais como o facebook, linkedin e o sítio da empresa, entre outros, as consultoras de recursos humanos consigam responder de forma mais adequada às exigências da sua função ao nível dos processos de recrutamento e seleção de candidatos (documento interno).

De acordo com o documento interno a que tivemos acesso, a ação de formação tem como objetivo principal a aquisição/consolidação de conhecimentos e competências no domínio da comunicação online, com vista à facilitação, promoção e desenvolvimento da atividade da empresa e, conseqüentemente, os objetivos específicos são: (Re)Conhecer a importância da comunicação online como ferramenta profissional, compreendendo as suas especificidades; Saber adequar o discurso e a atuação no âmbito da utilização de cada plataforma - Facebook, LinkedIn e site; Promover e capitalizar a angariação de candidatos(as) e Definir pequenos e grandes públicos no seio da organização e promover ações direcionadas.

Apesar desta definição institucional dos objetivos da ação de formação, a formadora entrevistada refere ainda a importância da acção de formação para *"... dar uma ferramenta de trabalho aos colaboradores, para que sejam mais autónomos, haja melhoria do desempenho de funções, e que usufruam destas modalidades modernas de recrutamento mais ao nível profissional, para além do usufruto no tempo de lazer"* (E2).

As entrevistas realizadas a seis ex-formandas permitiram a elaboração da tabela 2 onde, em detalhe, constam os dados sociodemográficos dos intervenientes, a saber: o sexo, a função ocupada, as habilitações, a antiguidade na empresa e a idade dos intervenientes.

Tabela 2 - Dados sociodemográficos das ex-formandas entrevistadas

Código	Sexo	Função	Habilitações	Antiguidade na empresa	Idade
E3	Feminino	Consultora R&S Sênior	Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos	12 anos	39 anos
E4	Feminino	Consultora R&S Sênior	Licenciatura em Gestão Recursos Humanos	10 anos	34 anos
E5	Feminino	Consultora R&S Júnior	Mestrado em Psicologia das Organizações	1,2 anos	27 anos
E6	Feminino	Consultora R&S Júnior	Mestrado em gestão de médias e pequenas empresas	1,3 anos	27 anos
E7	Feminino	Consultora R&S	Mestrado Psicologia Social e das Organizações	1,3 anos	30 anos
E8	Feminino	Consultora R&S	Licenciatura em Gestão Recursos Humanos	2,5 anos	29 anos

Fonte: Inquérito por Entrevista

Em termos de características sociodemográficas as ex-formandas entrevistadas são do sexo feminino (100%) (cf. Tab.2). As idades encontram-se entre os 23 anos e os 40 anos, com uma média aproximada de 31 anos (cf. Tab.2). Na amostra analisada, dois dos elementos apresentam contrato sem termo, sendo que os restantes apresentam contrato a termo incerto, exercendo todas elas as funções de consultoras.

Relativamente ao nível das habilitações literárias, cinco trabalhadoras possuem licenciatura nas áreas de gestão de recursos humanos, antropologia e publicidade e relações públicas. As restantes possuem mestrado nas áreas das ciências empresariais e psicologia das organizações (cf. Tab.2). Constata-se assim que estamos perante um conjunto de pessoas com elevadas habilitações académicas.

No que diz respeito à antiguidade, as trabalhadoras entrevistadas apresentam uma antiguidade média de quatro anos sendo que a antiguidade mínima é inferior a um ano e a máxima de doze anos (cf. Tab.2).

Meignant (2003) afirma que atingir resultados através dos trabalhadores ajuda a interpretar como a formação profissional sustenta a eficácia das organizações, e está dependente dos seus recursos humanos e de como estes se desenvolvem. Neste sentido, a acção de formação analisada é um bom exemplo de como a formação se pode articular com os objectivos organizacionais ao contribuir para a melhoria do desempenho, dado que, como refere a formadora entrevistada, “estas plataformas online exigem que os formandos possuam conhecimentos sobre estas novas modalidades, novos processos de recrutamento e seleção onde as competências adquiridas permitem a adaptação dos colaboradores às novas práticas de captação/atração de talentos e maximizem o seu desempenho profissional” (E2).

Outro aspecto relevante para caracterizar a acção de formação tem a ver com a forma de acesso por parte dos formandos. Neste sentido, como refere umas das ex-formandas, a acção de formação foi divulgada internamente tendo a adesão sido voluntária:

“A organização é que nos deu a conhecer esta acção de formação, portanto decidi frequentar, pois adequa-se ao desempenho das minhas funções enquanto consultora de recrutamento” (E6).

Esta forma de acesso, baseada na auto-selecção, é um aspecto relevante para a discussão da motivação dos formandos e para a avaliação dos resultados obtidos com a formação em geral e com a transferência em particular.

3.4 – O papel das características dos formandos na transferência da formação

Na dimensão Características dos Formandos é importante salientar que no processo de transferência da formação para o contexto de trabalho, como refere Marx (1982), uma pessoa terá maior probabilidade de transferir e manter o comportamento formativo se obtiver respostas de *coping* dos seus gestores (estratégias comportamentais) e se conseguir perceber um aumento da sua autoeficácia (estratégias cognitivas).

A variável motivação é fundamental pois implica que os formandos mais predispostos a melhorar o seu trabalho e verificarem que o mesmo produz resultados valorizados por si (quer sejam individuais ou organizacionais), maior será a sua motivação para aprender

e transferir os conhecimentos adquiridos (Holton, 1996; Colquitt et al., 2000; Salas e Cannon-Bowers, 2001; IQF, 2006; Caetano, 2007; Velada, 2007).

Os formandos que entendem que a formação é uma ferramenta útil para o seu trabalho e carreira têm maior motivação para aprender e aplicar as aprendizagens adquiridas na formação no seu desempenho pessoal e profissional (Holton, 1996; IQF, 2006; Caetano, 2007; Velada, 2007).

Como podemos constatar, a importância da motivação está presente no discurso de alguns dos entrevistados sendo uma das variáveis identificadas aquando da análise dos processos de transferência da formação para o contexto de trabalho:

“A dificuldade que penso ser a mais relevante, para que estas aprendizagens não sejam postas em prática, tem a ver com a motivação, a autoeficácia, ou seja, tem a ver com cada um e com a capacidade e vontade de colocar em prática estes conhecimentos. E ter tempo de reaproveitar e gerir todo este esforço, para usufruto profissional” (E3);

“Portanto, para mim a maior entrave na aplicação destes conhecimentos tem a ver com as características intrínsecas dos formandos, pois se estivermos identificados com estas realidades tecnológicas, motivados e tivermos a capacidade de aplicar estes conhecimentos para o desempenho da nossa” (E5);

“Outra dificuldade tem a ver com a nossa capacidade de colocar estes conhecimentos em prática, estarmos motivados e a exequibilidade de transpor estas ideias para o desempenho da nossa função” (E4);

“...ao nível dos formandos estes devem investir mais na sua formação ao nível destes cursos, pois são, como já referi, eles que põem em prática estes conhecimentos apreendidos, o que neste caso reflete em grande parte, a capacidade de transpor estas aprendizagens para o local de trabalho, (...) A motivação é outro facilitador deste processo” (E2).

Se nas palavras das nossas entrevistadas a motivação é importante para que se verifique uma efectiva transferência da formação, outras variáveis como a disponibilidade de tempo e o conhecimento prévio da função parecem ser relevantes para explicar essa mesma transferência:

“As barreiras para aplicar estes conhecimentos são a falta de tempo e o tempo para gerir esta ferramenta, (...) e não me dedico em tempo útil a estas novas ferramentas de recrutamento” (E6);

“A maior barreira no processo de transferência da formação, para mim, somos mesmo nós, e o tempo. A motivação também é uma barreira e a autoeficácia também, uma vez que tenho tarefas de R&S e também administrativas” (E7);

“...ter algum conhecimento de antemão destas tecnologias também será um aspeto a ter em conta neste processo” (E8).

Uma das ex-formandas entrevistadas chama a atenção para o facto de, apesar de se ter voluntariado para frequentar a acção de formação, no dia-a-dia do seu trabalho não utiliza as redes sociais enquanto fonte de recrutamento: *“As redes sociais, no meu dia-a-dia, não uso muito pois ainda me mantenho no recrutamento tradicional” (E6).* Contudo, a consciência da importância destas novas tecnologias, não só para a vida profissional, mas também para a vida pessoal, parece sugerir a valorização destes novos conhecimentos.

Tal facto não deverá ser estranho ao reconhecimento da importância atribuída à formação enquanto instrumento capaz de contribuir para o desenvolvimento de competências e para a melhoria do desempenho profissional, tal como podemos constatar nas palavras de algumas das ex-formandas:

“A formação profissional é útil para o meu desempenho profissional” (E3);

“A formação é útil, pois permite fazer uma “reciclagem” dos nossos conhecimentos/competências (...). A formação profissional dá-nos cada vez mais autonomia para rentabilizarmos o nosso trabalho...” (E4);

“A formação é útil para aumentar/consolidar as competências/conhecimentos para a vida profissional” (E5).

O conjunto dos discursos parece remeter-nos para o reconhecimento atribuído ao papel da formação, evidenciando-se uma representação positiva da formação, apesar dos condicionalismos concretos com que os ex-formandos se deparam nos seus quotidianos de trabalho.

3.5 – O papel do Design da Formação na transferência da formação

Relativamente à dimensão Design da Formação, segundo Velada (2007:35), “para que ocorra transferência da formação é necessário que os formandos demonstrem uma

predisposição para conhecer o material que é apresentado numa ação de formação e que aprendam efetivamente esse conteúdo da formação”.

Assim, devem ser criadas oportunidades no sentido de aplicar a formação adquirida no contexto de trabalho, os modelos pedagógicos e os conteúdos programáticos devem estar ajustados com a realidade do desempenho laboral, refletindo a validação e integridade da informação, para que estas aprendizagens sejam transferidas e postas em prática (Baldwin e Ford, 1988; Holton, 1996; Bates et al, 2000; Caetano e Velada, 2004; IQF, 2006; Caetano, 2007; Velada, 2007).

A análise das condições de partida dos formandos em relação à ação de formação, apesar de se apresentarem diferenciadas, evidenciam não só uma valorização dos conteúdos como também a existência de condições organizacionais para a sua utilização dada a utilidade reconhecida aos conteúdos propostos na ação de formação.

Se para uma das ex-formandas esta era a primeira vez que frequentava uma ação de formação nesta área, *“Foi a 1ª vez que frequentei uma ação de formação com esta temática do uso das redes sociais para o desempenho profissional. Ajudou bastante esta ação de formação, pois estas ferramentas (Facebook, LinkedIn, entre outros) são úteis como ferramentas de trabalho se as soubermos usar, daí que esta ação de formação ajudou bastante a compreender este aspeto”* (E3), para outras ex-formandas o destaque vai para o facto de reconhecerem a importância destes conteúdos para o seu desempenho profissional:

“Sobre esta ação de formação acerca da comunicação online ajudou-me bastante pois estas ferramentas das redes sociais, tais como o Facebook ainda são pouco usuais como ferramenta no processo do recrutamento” (E4);

“Já sabia usar o facebook e as suas funcionalidades, não sabia se podia usar este mecanismo como ferramenta de trabalho. Nem toda a gente sabe ou tem conhecimentos de informática, pois estas ferramentas essencialmente o facebook, são usados mais por lazer, faltando ainda por explorar estas funcionalidades para o desenvolvimento profissional” (E5);

“Esta ação de formação alargou os meus horizontes, para um recrutamento mais pró-ativo, pude absorver a importância das redes sociais no desempenho do meu trabalho” (E6).

Ao nível do design da formação um dos aspectos destacados pelas ex-formadas remetem-nos para o modelo pedagógico adotado, o qual propiciou uma elevada interação entre os diferentes participantes permitindo uma orientação para problemas concretos relacionados com as exigências quotidianas do trabalho enquanto consultoras de recursos humanos:

“Ao nível do curso, durante o decorrer do mesmo, pude constatar que os formandos estavam motivados, pois colocavam questões, eram pró-ativos, estavam atentos, interagiam entre eles, sempre numa vertente mais profissional, as questões eram orientadas no sentido de melhorar o desempenho da sua função, enquanto consultores de recrutamento” (E2);

“Para mim, ao nível das ferramentas, modelos pedagógicos, conteúdos programáticos, características do curso, na minha opinião foram de encontro ao pretendido e ao que era suposto fazer” (E2);

“Esta ação de formação foi importante, aprendi bastante com a formadora e com os colegas, sendo uma formação interna está adaptada à realidade do desempenho das nossas funções, apesar de usar mais o recrutamento tradicional, uma vez estas modalidades adaptadas ao recrutamento e seleção, são uma fonte viável de captação de talento, (...), seria aplicar na prática estes conhecimentos, apesar de neste momento não o conseguir devido à estrutura da minha função...” (E7).

A interação constatada, para além de resultar do modelo pedagógico adotado, também parece ser devedora das características dos formandos e da sua proatividade, tal como refere a formadora: *“...a formação foi oportuna, os objetivos para os quais foi elaborada estarão a ter resultados benéficos para a equipa, tudo depende dos formandos, da sua proatividade, e do seu desempenho...” (E2).*

Se o grupo de formandos é importante, esta dinâmica pedagógica parece igualmente não ser alheia à importância atribuída à formadora quer ao nível da sua competência técnica em relação à problemática das redes sociais, quer ao nível da sua capacidade de interação com os formandos:

“A formadora foi assertiva e comunicativa e esta ação de formação foi pertinente, pois neste momento somos consultoras de recrutamento jovens na organização...” (E5)

“A formadora era assertiva, comunicativa, notou-se que sabia bem do que estava a falar, sabe das potencialidades destas ferramentas, os conteúdos eram adequados, gostava de ter tido mais tempo e espaço para explorar na

prática, pois se não uso no dia-a-dia, acabo por me esquecer de certos tópicos” (E8).

Apesar desta avaliação positiva da dimensão pedagógica da ação de formação, como podemos constatar pelas palavras da entrevistada E8, tal não significa que não sejam expressas algumas críticas/sugestões em relação ao modelo formativo. Uma dessas críticas/sugestões está expressa na ideia de que deveria haver mais tempo para explorar a parte prática no que respeita à exploração das redes sociais enquanto fontes de recrutamento.

3.6 – O papel do Contexto Organizacional na transferência da formação

A dimensão contexto organizacional refere que “o ambiente pós formativo tanto pode encorajar ou desencorajar a aplicação de competências recém-adquiridas no trabalho, quanto mais positivo ou negativo for, respetivamente (Richman-Hirsch, 2001). Como refere Kim (2004), a transferência da formação é um processo sociopolítico uma vez que é influenciado pelas relações que se estabelecem dentro da organização através das quais se gerem e negociam diferentes interesses e expectativas de formação.

A importância do contexto organizacional é evidenciada de uma forma positiva por parte das ex-formandas. Das características desse contexto sobressai a importância da autonomia dada aos trabalhadores no desempenho das suas funções o que cria condições favoráveis à transferência da formação:

“(existe) autonomia para que o desempenho organizacional e profissional dos seus colaboradores seja eficaz” (E1);

“A organização ajuda no processo de aplicação destes conhecimentos na prática. Dá autonomia para tal” (E3);

“A organização dá-nos bastante autonomia e abertura para nos desenvolvermos, pois já ocorreu apresentar propostas de melhoria ao nível do recrutamento, e as mesmas serem aprovadas e postas em prática” (E5).

A esta autonomia acresce o reconhecimento generalizado da existência de um clima organizacional positivo, também ele potenciador das condições para uma eficaz transferência das aprendizagens realizadas para o contexto de trabalho. Essa opinião está expressa de forma clara nas palavras da responsável pela formação, “...nesta

organização o clima de transferência e o contexto organizacional estar aberto à mudança, à melhoria de métodos e processos...” (E1) e nas palavras da formadora, “nesta organização existe um clima positivo, o que a meu ver só poderá potenciar a transferência destes conhecimentos para o local de trabalho” (E2).

Também as palavras das ex-formandas vão no sentido de reforçar esta ideia da existência de um clima organizacional positivo, traduzido no suporte dado às trabalhadoras, no feedback dado por parte das chefias, na abertura para adotar novas práticas de trabalho e na interação quotidiana entre colegas de trabalho.

“...existe um clima de transferência positivo onde o reforço/suporte e investimento são compensados entre as partes” (E5);

“A organização dá-me abertura e espaço para transferir estas competências para o contexto de trabalho” (E6);

“Existe um clima positivo na organização, quando digo isto, não digo só por dizer, sabendo que há sempre hipótese de apresentação de sugestões de melhoria e que as mesmas são tidas em conta pelos nossos superiores hierárquicos, isto mostra que há uma preocupação entre as partes. Haver feedback entre pares, chefia direta e superiores hierárquicos ao nível dos resultados e do nosso desempenho é importante, creio que tudo potencia este processo” (E7);

“Refiro que neste tempo que estou vinculada a esta organização existe um clima organizacional positivo, pois afirmo que existe preocupação em saber se os conhecimentos são postos em prática ou não, apesar de não haver ainda um mecanismo que comprove isso. Respondemos a questionários e falamos entre nós” (E8).

Se tivermos em conta o modelo teórico de que partimos (IQF, 2006), constata-se a existência nos discursos das entrevistadas de uma valorização das formas quotidianas de interação estando ausentes dos discursos os aspectos associados às práticas de gestão em geral e às políticas de recursos humanos em particular.

Conclusão

A formação profissional, segundo Meignant (2003), procura consolidar o existente, acompanhar e facilitar as mudanças, e preparar o futuro, assumindo uma expressão mais ativa do que reativa, formando os seus trabalhadores para o futuro do desempenho das suas funções laborais, capacitá-los para as exigências na resolução de problemas pontuais e nas situações adversas que possam surgir.

A formação enquanto processo contínuo e sistemático engloba quatro fases, a saber: a identificação/diagnóstico das necessidades, a programação (objetivos da formação), a execução e, por último, a avaliação. Esta investigação incide sobre a última etapa do processo formativo, e em particular sobre a avaliação do processo de transferência da formação para o contexto de trabalho.

A transferência da formação, apenas tem valor para o desempenho organizacional e profissional, se as competências desenvolvidas forem efetivamente transferidas e postas em prática, podendo-se constatar, desta forma, se existem alterações comportamentais e profissionais a curto e longo prazo no contexto de trabalho. De acordo com a literatura a transferência da formação é influenciada por três fatores, a saber: as características dos formandos, o design da formação e o contexto organizacional.

O objetivo geral desta investigação foi analisar os fatores que influenciam a transferência da formação para o contexto de trabalho através de um estudo de caso. Para a prossecução deste objetivo recorreu-se a uma metodologia de natureza qualitativa. Como método de recolha de dados recorreu-se ao inquérito por entrevista e à análise documental. No que respeita ao tratamento de dados foi usada a técnica da análise de conteúdo.

No que respeita à empresa objeto de investigação, esta é uma filial que pertence a uma multinacional francesa especializada na gestão de recursos humanos, em particular no setor do trabalho temporário. Sendo uma entidade certificada pela DGERT, e seguindo os pressupostos exigidos por quem é certificado pela DGERT, esta empresa possui um departamento interno específico ligado à formação profissional que trata de todo este

processo. De acordo com a investigação realizada foi constatado que o plano de formação da empresa cumpre o critério de ser realizado anualmente, baseando-se num diagnóstico de necessidades de formação a todos os trabalhadores da empresa, para que se possa organizar e ajustar o plano de formação às necessidades encontradas, cumprindo as etapas necessárias ao seu desenvolvimento e cumprimento de objetivos. No geral, o processo da avaliação da formação cumpre um papel importante de monitorização de todo este processo, pois pressupõe que as organizações detenham maturidade e a capacidade de adequar estes processos à sua realidade de negócio e, em particular, da avaliação da transferência da formação para o contexto de trabalho.

A ação de formação analisada - “Assertividade e Comunicação Online” - foi o resultado de uma necessidade observada ao nível do processo de recrutamento, para que as consultoras de recursos humanos tivessem oportunidade de ter ao dispor outras ferramentas de trabalho atuais, como é o caso das redes sociais, de forma a maximizarem o seu desempenho profissional.

Esta ação de formação permitiu uma análise mais detalhada ao nível da problemática do processo de transferência da formação para o contexto de trabalho, no caso particular da análise dos fatores: características dos formandos, design da formação e contexto organizacional.

Ao fator características dos formandos é atribuída uma valorização positiva, pois nos seus discursos as entrevistadas referem que a motivação, a auto-eficácia, a autonomia e a atitude face à formação contribuem para que ocorra a transferência destas aprendizagens para o contexto de trabalho. Contudo, também referem a existência de condicionalismos concretos nos seus quotidianos de trabalho em que a falta de tempo emerge como a principal barreira à transferência da formação.

Ao fator design da formação as entrevistadas atribuem um papel positivo realçando os modelos e conteúdos pedagógicos abordados nesta ação de formação, pois têm utilidade prática e são coerentes com o conteúdo das suas funções, no caso concreto o recrutamento. É salientado também que a formadora possui um papel destaque nesta intervenção, porque para além das competências técnicas no campo das redes sociais houve entre as partes interação, o que pressupõe que os formandos e a formadora

estavam cientes da dinâmica deste processo e do seu impacto no seu local de trabalho. A única referência observada neste processo é a de que esta ação deveria ter tido um reforço na parte prática.

Ao fator contexto organizacional é atribuído um papel também positivo. Segundo os discursos das entrevistadas existe um clima organizacional que influencia positivamente o processo da transferência da formação para o contexto de trabalho, salientado a autonomia que é dada aos trabalhadores da empresa e a abertura à mudança, o que pressupõe a integração de novos métodos e processos de trabalho, havendo ainda uma prática de feedback dado por parte das chefias e pela interação quotidiana entre colegas de trabalho.

No que respeita às limitações deste estudo consideramos o facto de a ação de formação analisada ser de curta duração (seis horas), os conteúdos da formação remeterem para tecnologias com as quais os formandos têm uma socialização prévia e a recolha de dados ter ocorrido num momento concreto e não ao longo de um período de tempo.

Para investigações futuras, propõe-se a análise de ações de longa duração e onde os conteúdos programáticos não sejam tão familiares para os formandos. Por outro lado, consideramos relevante a realização de estudos longitudinais no sentido de se verificar se a opinião dos formandos se altera ao longo do tempo.

Referências Bibliográficas

Almeida, Ana Rita Amaral de (2012), **Avaliação da Eficácia da Formação Transferência das aprendizagens para o local de trabalho O caso dos SMAS de Almada**, Dissertação de mestrado, Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais.

Almeida, A.; Alves, N.; Bernardes, A. e 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, H. (2011), **Crise da Transferência da formação para o local de trabalho? O papel de variáveis individuais, conceção da formação e do ambiente de trabalho na efetividade da transferência**. Disponível em 3, 5, 2017, em: <https://sapientia.ualg.pt/bitstream/10400.1/1552/1/Crise%20da%20transfer%C3%A2ncia%20da%20forma%C3%A7%C3%A3o%20para%20o%20local%20de%20trabalho.pdf>

Andrade, Bruno José da Silva (2009), **Transferência das Aprendizagens da Formação: O Caso da Apparel**, Projeto de Mestrado, Lisboa, Instituto Universitário de Lisboa.

ApespeRH (2018). ApespeRH (Consultado a 20 de dezembro) Obtido em <http://apesperh.pt/pagecontent.aspx?title=APESPE%20RH&directoryid=21>

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

Bardin, Laurence (1977), **Análise de Conteúdo**, Lisboa: Edições 70.

Boni, V., Quaresma, S. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da Universidade Federal de Santa Catarina**, Vol. 2 nº 1 (3), pp. 68-80.

Caetano, António (2007), A formação profissional e a sua avaliação, in Caetano, António (Org.), **Avaliação da Formação – Estudos em Organizações Portuguesas**, Lisboa: Livros Horizonte, pp. 9-37.

Caetano, António e Velada, Raquel (2004), **Avaliação da formação profissional: o problema da transferência**, In Org Cadernos Sociedade e Trabalho IV, pp. 3-16.

Cardim, José (2012), **Gestão da formação das organizações** (2ª ed), Lisboa: Lidel.

Camara, Pedro B. Da; Guerra, Paulo Balreira e Rodrigues, Joaquim Vicente (2007), **Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial**, 4ª Edição, Lisboa: Publicações Dom Quixote, pp. 573-581.

Castro, Joana da Silva (2015), **Determinantes da Transferência dos Conhecimentos Formativos para a Situação de Trabalho: Um estudo de caso no setor do retalho especializado**, Dissertação de Mestrado, Porto, Universidade Católica.

Chambel, Maria José (2011), **Novos Desafios para a GRH: O Caso dos Trabalhadores Temporários**, Lisboa: Editora RH.

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

Colquitt, J. A., LePine, J. A., e Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. **Journal of Applied Psychology**, 85 (5), 678-707.

Costa, Teresa (2003), **Gestão Contemporânea - Princípios, Tendências e Desafios**, Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Cruz, Jorge Valadas Preto (1998), **Formação Profissional em Portugal – Do Levantamento das Necessidades à Avaliação**, Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Direção Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Função Pública (2016), **Formação Profissional na AP: Avaliação do Impacto da Formação na Administração Pública**, Lisboa: INA.

DGERT (2018). DGERT (Consultado a 18 de dezembro) Obtido em <https://www.dgert.gov.pt>

Empresa. (2018). **Manual de Acolhimento e Qualidade**. Porto: documento interno.

Facteau, J. D.; Dobbins, G. H.; Russel, J. E. A.; Ladd, R. T.; e Kudisch, J. D. (1995). The

influence of general perceptions of the training environment on pretraining motivation and perceived training transfer. **Journal of Management**, 21 (1), 1-25.

Fialho, Joaquim; Silva Carlos Alberto da; Saragoça, José (2013), **Formação Profissional – Práticas organizacionais, políticas públicas e estratégias de ação**, Lisboa: Edições Sílabo.

Fortin, Marie Fabienne (2006), **Fundamentos e etapas do processo de investigação**, Loures: Lusodidata.

Fortin, Marie-Fabienne; Côte, José e Filion, Françoise (2009), **Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação**, Loures: Lusodidata.

Freixo, Manuel João Vaz (2010), **Metodologia Científica – Fundamentos, Métodos e Técnicas**, 2ª Edição, Lisboa: Instituto Piaget, pp. 91-257.

Gouveia, João (2005), **Manual de Avaliação da Formação**, Porto: AEP.

Guerra, Isabel (2006), **Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e formas de uso**, Estoril: Príncipia Editora.

Haccoun, R. R., e Saks, A. M. (1998), Training in the 21st century: Some lessons from the last one, **Canadian Psychology**, 39 (1/2), 33-51.

Holton. E. (1996), The flawed four-level evaluation model. In **Human Resources Quarterly**, 7, pp 5-21.

Holton, E. F. III, Bates, R. A., e Ruona, W. E. A. (2000). Development of a generalized learning transfer system inventory. **Human Resource Development Quarterly**, 11 (4), 333-360.

Instituto para a Qualidade da Formação (2006), **Guia para a avaliação da formação**, Lisboa: IQF.

Kim, H., (2004), Transfer of training as a sociopolitical process. **Human Resource Development Quarterly**, 15 (4), 497-501.

Kirkpatrick, Donald e Kirkpatrick, James (2006), **Implementing the four levels, A practical guide for effective evaluation of training programs**, Third Edition, Berrett-

Koehler Publishers: San Francisco.

Lakatos, Eva Maria e Marconi, Marina de Andrade (1991), **Metodologia Científica**, 2ª Edição, São Paulo: Edições Atlas.

Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., e Salas, E. (1992). Influences of individual and situational characteristics on measures of training effectiveness. **Academy of Management Journal**, 35, 828-847.

Marx, R. D. (1982). Relapse prevention for managerial training: A model for maintenance of behavioral change. **Academy of Management Review**, 7 (3), 433-441.

Meignant, Alain (1999), **A Gestão da Formação**, Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Miguel, Ana Cláudia e Caetano, António (2007), A formação profissional e a sua avaliação, in Caetano, António (Org.), **Avaliação da Formação – Estudos em Organizações Portuguesas**, Lisboa: Livros Horizonte, pp. 39-60.

Mintzberg, Henry (1995), **Estrutura e Dinâmica das Organizações**. Lisboa: Dom Quixote.

Neves, J. G. (2000), **Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos**, Lisboa: RH Editora.

Newstrom, J. W. (1986), Leveraging management development through the management development through the management of transfer. **Journal of Management Development**, 5 (5), 33-45.

Pereira, José Carlos da Silva (1998), **O Trabalho Temporário – Exceção ou Regra na Prática Contratual? – Estudos de Caso**, IEFP: Santa Maria da Feira.

Peretti, Jean-Marie (1997), **Recursos Humanos**, Lisboa: Edições Sílabo.

Pina e Cunha, Miguel; Rego, Arménio; Campos e Cunha, Rita; Cabral-Cardoso, Carlos; Marques, Carlos Alves e Gomes, Jorge F. S. (2015), **Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano**, 3ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo.

Pfeffer, J. (1994), **Vantagem competitiva através das pessoas**, Rio de Janeiro, Makron

Books.

Quivy, Raymond e Campenhoudt, LucVan (1992), **Manual de Investigação em Ciências Sociais - Trajetos**, Lisboa: Gradiva.

Richman-Hirsch, W. L. (2001), Posttraining interventions to enhance transfer. The moderating effects of work environments. **Human Resource Development Quarterly**, 12 (2), 105-120.

Rouiller, J. Z. e Goldstein, I. L. (1993), The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training. **Human Resource Development Quarterly**, 4 (4), 377-390.

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

Stake, Robert E. (2011), **Pesquisa Qualitativa – Estudando como as coisas funcionam**, Porto Alegre: Penso.

Valverde, Camilo e Lacomblez, Marianne (2002), **Análise do trabalho e formação: articular para transformar**, Trabalho apresentado no 2º Colóquio de Segurança e Higiene no Trabalho, Porto.

Vaz, Isabel Faria (1997), **As Formas Atípicas de Emprego e a Flexibilidade do Mercado de Trabalho**, Lisboa: Ministério para a Qualificação e o Emprego.

Velada, Raquel (2007), **Avaliação da eficácia da formação profissional: Fatores que afetam a transferência da formação para o local de trabalho**, Dissertação de Doutoramento, Lisboa, Instituto Universitário de Lisboa.

Wexley, K. N., e Latham, G.P. (2002), **Developing and training human resources in organizations**. New Jersey: Prentice Hall.

Yamnill, S. e McLean, G. N. (2001), Theories supporting transfer of training, **Human Resource Development Quarterly**, 12 (2), 195-208.

Yin, Robert K. (2015), **Estudo de Caso - Planejamento e Métodos**, 5ª Edição Porto Alegre: *Bookman*.

ANEXOS

Anexo 1 – Referencial da Ação de Formação

Departamento de Formação
REFERENCIAL/PROGRAMA DE FORMAÇÃO

Área de Formação: [347] Enquadramento na Organização/Empresa	
Ação de Formação: Assertividade e Eficácia na Comunicação Online	
Objetivo Geral:	
<ul style="list-style-type: none"> - Adquirir/Consolidar conhecimentos e competências no domínio da comunicação online, com vista à facilitação, promoção e desenvolvimento da atividade 	
Objetivos Específicos:	
<ul style="list-style-type: none"> - (Re)Conhecer a importância da comunicação online como ferramenta profissional, compreendendo as suas especificidades; - Saber adequar o discurso e a atuação no âmbito da utilização de cada plataforma - Facebook, LinkedIn e site; - Promover e capitalizar a angariação de candidatos(as); - Definir pequenos e grandes públicos no seio da organização e promover ações direcionadas. 	
Destinatários/as: Colaboradoras	Modalidade de Formação: Formação Contínua/Aperfeiçoamento (Interna)
	Forma de Organização da Formação: Presencial
Pré-Requisitos: Sem pré-requisitos	Carga Horária: 6 horas
Conteúdo Programático:	
<ul style="list-style-type: none"> - A comunicação <ul style="list-style-type: none"> • Importância da comunicação na organização • Comunicar tudo? Reagir a tudo? • Como estar nos lugares certos - Facebook <ul style="list-style-type: none"> • Estrutura do Facebook <ul style="list-style-type: none"> - Página principal <ul style="list-style-type: none"> ○ Para quem estamos a comunicar ○ Como e quando devemos comunicar ○ A importância das métricas - Grupos de Emprego <ul style="list-style-type: none"> ○ Como rentabilizar a procura ○ Como encontrar mais candidatos(as) ○ Como adequar a comunicação ○ Como criar e agendar anúncios • O que podemos ou não fazer na comunicação - LinkedIn <ul style="list-style-type: none"> • Identificação do público específico • Como beneficiar com a publicação de vagas - Site <ul style="list-style-type: none"> • Quem visita o sítio da _____ e onde nos encontra • Como comunicar • Lançamento de Anúncios – erros frequentes 	



Departamento de Formação
REFERENCIAL/PROGRAMA DE FORMAÇÃO

<p>- Como angariar mais candidatos(as)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Feiras auto-organizadas • Open Day • Universidades • Escolas Profissionais • Flyers <p>- Sugestões e Questões</p>		
<p>Metodologias de Formação: Metodologias expositiva e ativa, com recurso à reflexão, exercícios e dinâmicas.</p>	<p>Metodologias de Avaliação: <i>Avaliação da aprendizagem:</i> Avaliação formativa através da observação direta, da participação, da atenção demonstrada e das competências adquiridas; <i>Avaliação da reação/satisfação</i> das formandas e formadora (Questionário de avaliação Formandas e Formadora); <i>Avaliação da eficácia</i> após 5/6 meses do termo da ação (Questionário aplicado a formandas e chefias).</p>	
<p>Recursos Pedagógicos: Data show, computador, quadro e materiais pedagógicos.</p>		
<p>Local da Formação:</p>		
<p>Data Início: 09/05/2018</p>	<p>Data Fim: 09/05/2018</p>	<p>Horário: Laboral 10h00-13h00 e 14h30-17h30</p>



APÊNDICES

Apêndice 1 - GUIÃO DAS ENTREVISTAS

Guião Entrevista – Responsável da Formação

- Idade, habilitações literárias, profissão, que cargo ocupa dentro da organização;
- Como caracteriza a política de formação da empresa?
- Existe algum plano de formação? Se sim, como está estruturado?
- Como foram selecionados os formandos para participarem na ação de formação?
- Na sua opinião é importante haver um responsável de formação nas empresas? Porquê?
- Existe avaliação da formação na empresa? Se sim, como é feita essa avaliação?
- No caso da transferência da formação para o contexto de trabalho, quais são as dificuldades associadas a este processo?

Guião Entrevista – Formador/a

- Idade, habilitações literárias, profissão, que cargo ocupa dentro da organização;
- É formador interno? Com que regularidade desempenha funções de formador?
- Como foi escolhido para formador desta ação de formação?
- Tem CCP?
- Quais eram os objetivos da ação de formação?
- Esta ação de formação respondeu aos objetivos para os quais foi elaborada?
- Quais as principais dificuldades com que se deparou ao longo da formação? Como as superou?
- Considera que os formandos estavam motivados para esta formação? Porquê?
- Os formandos colocavam-lhe questões sobre a aplicação dos conhecimentos nos seus contextos de trabalho?
- Considera que a ação contribui para a melhoria do desempenho profissional dos formandos?
- Que *feedback* é que os formandos lhe deram sobre o modo como decorreu a ação?

GUIÃO DE ENTREVISTA – FORMANDOS/AS

- Sexo, idade, habilitações literárias, profissão, que cargo que ocupa na organização;
- Considera que deveria ter mais oportunidades de acesso à formação?
- Na sua opinião a formação é útil? Porquê?
- Que importância atribui à ação de formação “Assertividade e eficácia na comunicação online” que frequentou?
- Esta ação de formação contribui para o seu desempenho pessoal e/ou profissional, em que sentido?
- Aplicou os conhecimentos adquiridos nesta ação de formação? Se não, porquê?
- Quais foram as dificuldades/barreiras que sentiu nessa aplicação?
- Como teve conhecimento da ação de formação profissional?
- Foi escolhido ou foi por iniciativa própria que decidiu frequentar esta ação de formação profissional?
- Como avalia a adequação da ação formação profissional às suas necessidades profissionais?
- O que sugeria mudar na ação de formação para que ela fosse mais útil para si?

Apêndice 2 – Análise de Conteúdo

Código	Designação	Exemplos de Dados
-	Caraterização da Empresa	Documento Interno e Sítio da Empresa
AB	Caraterização da Política de Formação	<p><i>"A formação interna dos colaboradores desta organização é baseada numa política cuja estruturação é feita com base num diagnóstico de necessidades formativas, que é aplicado ou no início do ano ou o final do ano, com base nas respostas obtidas a partir dos colaboradores desta organização... são estudadas as necessidades ao nível das três vertentes: pessoal; em termos de equipa e da chefia..." - AB)</i></p> <p><i>"Este questionário/diagnóstico das necessidades é executado pelo departamento da formação e enviado para todos os colaboradores das sete agências em Portugal, tendo sempre de passar pelo aval do departamento da qualidade e dos recursos humanos" – AB).</i></p> <p><i>" Daí considerar ser importante haver um diretor/a de formação dentro das organizações, pois estes detêm o Know-How específico nesta área e, conseguem articular as metodologias e os formadores mais adequados em parceria com o departamento de recursos humanos e qualidade, para o desenvolvimento do negócio, num meio cada vez mais competitivo" – AB).</i></p> <p><i>("...É aplicado um questionário no início ou final do ano o chamado diagnóstico de necessidades a todos os colaboradores da empresa, onde são estudadas três vertentes ao nível pessoal, em termos de equipa e da chefia, depois de obtidos os resultados, cabe ao departamento de formação analisar quais as ações de formação mais adaptadas e ajustadas às necessidades dos colaboradores, da equipa, da chefia e da organização. Existe um plano de formação anual, onde os formadores são selecionados mediante as suas características, podem pertencer à bolsa de formadores internos ou então recorre-se a formadores externos. Para a execução deste plano, existe um referencial onde está estruturado o plano de formação, que passo a expor: área de formação, nome do curso, objetivo(s) geral e específicos, os destinatários, a modalidade de formação, a forma de organização da formação, a carga horária, os pré-requisitos, os conteúdos programáticos, as metodologias de formação, as metodologias de avaliação, os recursos pedagógicos, o local de formação, o horário, data e local onde irá decorrer a ação de formação (calendarização). Estas ações decorrem de mês a mês, ou então, de dois em dois meses, dependendo da disponibilidade e do volume de trabalho dos colaboradores. A formação é transversal a todos os colaboradores, ou então, é aplicada a um grupo específico, e depois aplicada aos restantes colaboradores. Dependendo da sua função e exigências". - AB)</i></p> <p><i>"...grande parte das organizações ainda não têm desenvolvido este mecanismo devido por um lado à sua maturidade e por outro lado aos modelos organizacionais estarem desajustados e como tal, a avaliação da formação deveria estar mais estruturada – AB).</i></p> <p><i>("... A avaliação da formação é feita a três níveis, IntraEmpresas (em empresas); InterEmpresas (a todos em geral) e interna (na organização). A avaliação da satisfação/reação da formação (questionário) é aplicada no final do curso aos formandos/as e ao formador/a presentes na ação de formação, ao nível nacional. Também falamos com os formandos/as e formador/a para saber a sua opinião sobre a ação de formação em si. Este é o método de avaliação que mais respostas/resultados tem. Depois, faz-se a avaliação de impacto/eficácia, após seis meses, no caso da Intraempresas e Interna. No caso da Interempresa, após 3 meses, pois são formações mais intensas de 1 dia/8 horas. No caso desta organização, como já referi anteriormente, a avaliação de impacto/eficácia, após os seis meses, permite analisar a nível pessoal e profissional de uma forma mais ajustada e sólida. São enviados, inicialmente questionários por correio eletrónico aos colaboradores da organização presentes no curso, onde deverão responder a um questionário. Nesta situação o formador/a já não está implicado/a. Apenas os formandos/as são "obrigados" a responder, quando tal não acontece ou as respostas são nulas, o departamento de formação solicita a cooperação do departamento de qualidade e recursos humanos, para que este atue no sentido de estimular o preenchimento do dito questionário" – AB).</i></p> <p><i>(" No final são elaborados, os respetivos relatórios de avaliação...no caso da Interna, o relatório é elaborado e passa também pelo departamento de qualidade e recursos humanos. Neste sentido, os colaboradores têm acesso a alguns dos resultados através do que é publicado na "News" (notícias) da organização." - AB).</i></p>

<p>MR</p>	<p>Caraterização da Ação de Formação</p>	<p><i>"Este curso intitulado "Assertividade e Eficácia na Comunicação Online" surgiu da necessidade de reorientar esta ferramenta flexível, que são neste caso, as redes sociais, facebook, linkedin, sítio da organização, entre outros para a melhoria do desempenho da mesma. Identificada esta necessidade, organizei alguma documentação e apresentei esta proposta de melhoria em consonância com o departamento de formação, e submetemos este processo ao departamento de recursos humanos e qualidade. Para este ser aprovado, e posteriormente posto em prática. Coube-me a mim, tal como referi na qualidade de formadora, lecionar este curso e transmiti-lo aos meus colegas da organização. " - MR).</i></p> <p><i>"Sendo que o mais importante é dar uma ferramenta de trabalho aos colaboradores, para que sejam mais autónomos, haja melhoria do desempenho de funções, e que usufruam destas modalidades modernas de recrutamento mais ao nível profissional, para além do usufruto no tempo de lazer. " - MR).</i></p> <p><i>("O objetivo geral deste curso foi adquirir/consolidar conhecimentos e competências no domínio da comunicação online, com vista à facilitação, promoção e desenvolvimento da atividade desta organização". - MR.)</i></p> <p><i>("Os objetivos específicos desta ação de formação são: (Re) Conhecer a importância da comunicação online como ferramenta profissional, compreendendo as suas especificidades; saber adequar o discurso e atuação no âmbito da utilização de cada plataforma - Facebook, LinkedIn e sítio da empresa; promover e capitalizar a angariação de candidatos(as) e Definir pequenos e grandes públicos no seio da organização e promover ações direcionadas" - MR.)</i></p> <p><i>("Estas plataformas online exigem que os formandos possuam conhecimentos sobre estas novas modalidades, novos processos de recrutamento e seleção onde as competências adquiridas permitam a adaptação dos colaboradores às novas práticas de captação/atração de talentos, e maximizem o seu desempenho profissional." – MR)</i></p>
-----------	---	---

Código	Designação	Exemplos de Dados
<p>AB, MR, AG, MLA, SS, LD, TL, MM</p>	<p>Caraterísticas dos Formandos</p>	<p><i>“A dificuldade que penso ser a mais relevante, para que estas aprendizagens não sejam postas em prática, tem a ver com a motivação, a autoeficácia, ou seja, tem a ver com cada um e com a capacidade e vontade de colocar em prática estes conhecimentos. E ter tempo de reaproveitar e gerir todo este esforço, para usufruto profissional” – AG</i></p> <p><i>“Tudo o que é novo, que seja, de aproveitar para mobilizar competências e maximizar o desempenho profissional é sempre bem-vindo.” – AG</i></p> <p><i>“A maior dificuldade para mim é saber se esta ferramenta é aplicável no dia-a-dia, ou seja, no desempenho da minha função, pois de momento encontro-me na parte administrativa, tal como já referi”. – MLA</i></p> <p><i>“Outra dificuldade tem a ver com a nossa capacidade de colocar estes conhecimentos em prática, estarmos motivados e a exequibilidade de transpor estas ideias para o desempenho da nossa função”. – MLA</i></p> <p><i>“Portanto, para mim a maior entrave na aplicação destes conhecimentos tem a ver com as caraterísticas intrínsecas dos formandos, pois se estivermos identificados com estas realidades tecnológicas, motivados e tivermos a capacidade de aplicar estes conhecimentos para o desempenho da nossa função, não vejo razão para que não se atinja o sucesso, pois todos temos capacidades, podemos e não ir pelos mesmos caminhos.” – SS</i></p> <p><i>“... tem de se adaptar a linguagem, os perfis, a estratégia de recrutamento tem de ser mais “pessoal”, tem de se gerir toda esta dinâmica de forma a não “perdemos as pessoas” e estar em constante atualização e reposta, dando sempre feedback, isto exige muito esforço e envolvimento por parte dos consultores de recrutamento. O tempo é “inimigo” pois para estar apenas envolvida nesta dinâmica, deixo de parte outras tarefas que competem à minha função. Pois temos objetivos a cumprir”. – SS</i></p> <p><i>“As barreiras para aplicar estes conhecimentos são a falta de tempo e o tempo para gerir esta ferramenta. As pessoas estão cada vez mais acomodadas, é preciso como que estimular as mesmas para irem trabalhar ou procurar emprego. A estrutura da minha função não me dá tempo para explorar o potencial destas ferramentas, pois tenho outras tarefas para cumprir, e não me dedico em tempo útil a estas novas ferramentas de recrutamento.” – LD</i></p> <p><i>“No entanto, estas novas ferramentas de trabalho (redes sociais), não deixam de ser adequadas e modernas, cada um por autonomia, decide quais os mecanismos mais ajustados ao desempenho da sua função”. – LD</i></p> <p><i>“No meu ponto de vista, ao nível dos formandos estes devem investir mais na sua formação ao nível destes cursos, pois são, como já referi, eles que põem em prática estes conhecimentos apreendidos, o que neste caso reflete em grande parte, a capacidade de transpor estas aprendizagens para o local de trabalho, sendo uma mais valia para a eficácia do seu desempenho profissional. A motivação é outro facilitador deste processo. As questões relacionadas com as caraterísticas dos formandos, são na minha opinião, a dificuldade/barreira neste processo”. – MR</i></p> <p><i>“A motivação, a meu ver, é uma das barreiras na transferência destes conhecimentos para a prática, é isso e também as nossas competências cognitivas e a capacidade de as colocar em prática, se bem que ter algum conhecimento de antemão destas tecnologias também será um aspeto a ter em conta neste processo.” – MM</i></p> <p><i>“A maior barreira no processo de transferência da formação, para mim, somos mesmo nós, e o tempo. Gerir toda esta dinâmica e aplicar na prática estes conhecimentos, nem sempre é fácil. Se já tivesse conhecimentos informáticos sobre as funcionalidades destas redes sociais, Facebook, LinkedIn e sítio da organização, teria com certeza mais predisposição para usar no trabalho, não quer dizer que não uso, como referi atrás, mas a estrutura da minha função não me dá o tempo para explorar estas potencialidades, procuro por autonomia própria saber mais. A motivação também é uma barreira e a autoeficácia também, uma vez que tenho tarefas de R&S e também administrativas, vem da minha vontade e capacidade de tentar aplicar estes conhecimentos e retirar resultados dos mesmos, se bem que o que importa é termos ferramentas de trabalho e cada um por si ajustar aqueles que melhor se adequam ao desempenho da sua função.” – TL</i></p> <p><i>“...a formação foi oportuna, os objetivos para os quais foi elaborada estarão a ter resultados benéficos para a equipa, tudo depende dos formandos, da sua proatividade, e do seu desempenho...” - MR</i></p>

“A formação profissional é útil para o meu desempenho profissional. Acerca do acesso a formação, para mim, as oportunidades dentro da organização são suficientes, quando necessito recorro a formação externa”. – AG

“A formação é útil, pois permite fazer uma “reciclagem” dos nossos conhecimentos/competências.” – MLA

“A formação profissional dá-nos cada vez mais autonomia para rentabilizarmos o nosso trabalho...” – MLA

“A formação é útil para aumentar/consolidar as competências/conhecimentos para a vida profissional.” – SS

“A formação é útil, se for adaptada ao nosso desempenho profissional. A formação profissional se for bem explorada dependendo do tema, dos conteúdos programáticos e da sua aplicabilidade é sempre bem-vinda. De momento, na minha opinião não necessito de mais oportunidades de acesso à formação.” – LD, MM, TL

Código	Designação	Exemplos de Dados
<p>AB, MR, AG, MLA, SS, LD, TL, MM</p>	<p>Design da Formação</p>	<p><i>“Foi a 1ª vez que frequentei uma ação de formação com esta temática do uso das redes sociais para o desempenho profissional. Ajudou bastante esta ação de formação, pois estas ferramentas (Facebook, LinkedIn, entre outros) são úteis como ferramentas de trabalho se as soubermos usar, daí que esta ação de formação ajudou bastante a compreender este aspeto. A formadora apresentou estudos onde pudemos constatar quais são as alturas em que os visualizadores mais recorrem a estas tecnologias, ou seja, na altura do almoço e depois no final da tarde. Estas são as alturas em que estas ferramentas, nomeadamente o facebook, é usado para além da vertente lazer, na vertente de procura de emprego. Esta potencialidade deve ser explorada pela organização, no sentido, de conseguir publicar anúncios de emprego, pesquisar grupos, estudar e analisar e gerir toda esta dinâmica, para também se chegar a determinados públicos-alvo, com as respetivas caraterísticas. Estas novas técnicas ainda são pouco usuais dentro da organização, portanto achei bastante pertinente esta ação de formação. Bastante enriquecedora. A nível do meu desempenho profissional não ajuda muito, pois de momento, encontro-me a exercer funções mais na parte administrativa e não tanto no recrutamento.” – AG</i></p> <p><i>“Na minha opinião, a formadora foi assertiva, dominou o tema, os conteúdos programáticos, notou-se que tinha bastante conhecimento sobre as funcionalidades da ferramenta Facebook, e do sítio da organização, acerca do LinkedIn, este não foi muito explorado. Os restantes colegas da formação colocaram questões, acabando por se tornar, uma aula interativa. Percebeu-se como se coloca anúncios, entre outras situações, como através dos grupos, chegar a candidatos que preenchem adequadamente determinadas vagas” – AG</i></p> <p><i>“Sobre esta ação de formação acerca da comunicação online ajudou-me bastante pois estas ferramentas das redes sociais, tais como o Facebook ainda são pouco usuais como ferramenta no processo do recrutamento. Outras vias são os grupos usados no facebook, que também poderão ser usados como método de captação de talento, e também o passe a palavra entre estas pessoas. Exemplo disto, apresento o caso do recrutamento de motoristas e da construção civil, como constatei através das minhas colegas do recrutamento. O sítio da organização também é importante. O linkedin também foi falado, mas pouco explorado. E também os flyers, no meu ponto de vista, têm o seu impacto na promoção/divulgação dos recrutamentos/vagas em aberto.” – MLA</i></p> <p><i>“A formadora deu noções de como não abusar sobre o uso das redes sociais, por causa da lei de proteção de dados. Esta colega também apresentou como nos devemos posicionar para chegar a públicos-alvo, com as caraterísticas das vagas em aberto, tal como já referi anteriormente. Também nos permitiu conhecer a que horas as pessoas mais recorrem a estas ferramentas, sendo que estas alturas são potenciadoras de recrutamento de candidatos, e exposição de anúncios de emprego. Como é o caso da hora de almoço e ao final da tarde. A formadora estava à vontade com esta matéria das redes sociais, era comunicativa, assertiva, e também foi esclarecedora acerca dos termos técnicos que eram mais difíceis de entender. Ajudou bastante os exemplos práticos que ela apresentou para cativar o público-alvo, dependendo das caraterísticas”. – MLA</i></p> <p><i>“Já sabia usar o facebook e as suas funcionalidades, não sabia se podia usar este mecanismo como ferramenta de trabalho. Nem toda a gente sabe ou tem conhecimentos de informática, pois estas ferramentas essencialmente o facebook, são usados mais por lazer, faltando ainda por explorar estas funcionalidades para o desenvolvimento profissional”. – SS</i></p> <p><i>“Sendo uma novidade, as pessoas procuram saber mais.” – SS</i></p> <p><i>“A formadora foi assertiva e comunicativa e esta ação de formação foi pertinente, pois neste momento somos consultoras de recrutamento jovens na organização, e a organização quer investir em nós e em mecanismos de trabalho mais produtivos, que nos dê autonomia e rentabilizem o negócio, adequando sempre às novas tecnologias e às exigências do mercado de trabalho”. – SS</i></p> <p><i>“A ação de formação devia ter tido um parte mais teórica e outra mais prática, e com mais durabilidade, para apreender estes conhecimentos, pois para quem não sabe manusear estas ferramentas tecnológicas torna-se mais complicado de pôr em prática”. – SS</i></p> <p><i>“Esta ação de formação alargou os meus horizontes, para um recrutamento mais pró-ativo, pude absorver a importância das redes sociais no desempenho do meu trabalho. A angariação de candidatos através das redes sociais são oportunidades de captar talento, numa procura ativa e personalizada e não tanto esperar que os candidatos venham ter connosco, mas sim ir ao encontro deles, chegar a públicos-alvo específicos.” – LD</i></p> <p><i>“A organização é que nos deu a conhecer esta ação de formação, portanto decidi frequentar, pois adequa-se ao desempenho das minhas funções enquanto consultora de recrutamento.” – LD</i></p>

“As redes sociais, no meu dia-a-dia, não uso muito pois ainda me mantenho no recrutamento tradicional (publico anúncios de emprego no sapo-empregos e no net-empregos). Na minha opinião, o Facebook ainda não é uma ferramenta muito viável, pois tenho de despende tempo para a explorar, e corresponder a toda esta dinâmica.” – LD

“...o facebook e o sítio da organização serve mais para promoção da organização e das ofertas de emprego ativas, o LinkedIn uso para publicar anúncios para médios e altos cargos. O recrutamento tradicional serve então para dar resposta e resultados satisfatórios para o desempenho da minha função na captação de talento para grupos-alvo indiferenciados.” – LD

“Ao nível do curso, durante o decorrer do mesmo, pude constatar que os formandos estavam motivados, pois colocavam questões, eram pró-ativos, estavam atentos, interagiam entre eles, sempre numa vertente mais profissional, as questões eram orientadas no sentido de melhorar o desempenho da sua função, enquanto consultores de recrutamento.” – MR

“Sendo eu portadora de know-how nesta área, refiro que estas ferramentas bem manuseadas e exploradas são benéficas para o desenvolvimento do negócio desta organização.” – MR

“Para mim, ao nível das ferramentas, modelos pedagógicos, conteúdos programáticos, características do curso, na minha opinião foram de encontro ao pretendido e ao que era suposto fazer.” – MR

“Esta ação de formação foi importante, aprendi bastante com a formadora e com os colegas, sendo uma formação interna está adaptada à realidade do desempenho das nossas funções, apesar de usar mais o recrutamento tradicional, uma vez estas modalidades adaptadas ao recrutamento e seleção, são uma fonte viável de captação de talento, penso que será necessário investir mais tempo, esforço e dedicação para gerir toda esta dinâmica, que tem conhecimento à priori destas ferramentas tecnológicas, tem mais à facilidade no uso destas ferramentas. A formadora tinha conhecimento de causa, era assertiva, os conteúdos programáticos eram adequados. Na minha opinião, seria aplicar na prática estes conhecimentos, apesar de neste momento não o conseguir devido à estrutura da minha função, no entanto em último caso recorro ao Facebook para conseguir obter respostas para os meus pedidos, uma vez que o público-alvo que procuramos é indiferenciado. O linkedin gostava de explorar mais, pois para cargos médios e altos seria uma mais-valia.” – TL

“A ação de formação deveria ser dividida em duas partes.” – TL, SS, MM

“As novas tecnologias são uma realidade dos nossos dias, portanto as redes sociais são uma mais valia para o desempenho da nossa função, uma vez que temos de nos adaptar às constantes mudanças do mercado de trabalho. A procura de pessoas para as vagas em aberto é um processo cada vez mais rápido e exigente, pois as empresas-clientes querem colaboradores adequados às vagas em aberto, e resposta em tempo útil. Esta ação de formação permitiu observar as novas modalidades de captação de talento. As redes sociais ajustadas à nossa prática laboral são uma mais valia. A formadora era assertiva, comunicativa, notou-se que sabia bem do que estava a falar, sabe das potencialidades destas ferramentas, os conteúdos eram adequados, gostava de ter tido mais tempo e espaço para explorar na prática, pois senão uso no dia-a-dia, acabo por me esquecer de certos tópicos.” - MM

Código	Designação	Exemplos de Dados
<p>AB, MR, AG, MLA, SS, LD, TL, MM</p>	<p>Contexto Organizacional</p>	<p><i>“A organização ajuda no processo de aplicação destes conhecimentos na prática. Dá autonomia para tal.” – AG</i></p> <p><i>“Esta organização dá-nos abertura e apoio para que certos temas/tópicos sejam possíveis de ser aplicados após a presença nas ações de formação, estas servem para responder a problemas no desempenho da nossa função.” – AG</i></p> <p><i>“A organização dá-nos bastante autonomia e abertura para nos desenvolvermos, pois já ocorreu apresentar propostas de melhoria ao nível do recrutamento, e as mesmas serem aprovadas e postas em prática.” – SS</i></p> <p><i>“... arrisco por autonomia própria, tenho abertura para tal, existe um clima de transferência positivo onde o reforço/suporte e investimento são compensados entre as partes.” – SS</i></p> <p><i>“A organização dá-me abertura e espaço para transferir estas competências para o contexto de trabalho, mas como já referi a estrutura da minha função não me dá muito tempo de explorar esta dinâmica.” – LD</i></p> <p><i>“Acerca da mobilização de competências para o contexto de trabalho, no meu ponto de vista, posso esclarecer que ainda existem lacunas ao nível da maturidade das organizações, os modelos organizacionais estão ainda desajustados, a avaliação neste caso, de desempenho deverá estar mais estruturada. Deverá haver uma maior articulação entre tarefas, competências, funções para que haja uma eficácia organizacional adequada. Pois, só assim, a meu ver, nas organizações em geral, o dinheiro, o investimento dentro do contexto organizacional, permitirá melhorias a longo prazo. A maior dificuldade no processo da transferência das aprendizagens para o contexto de trabalho e da sua avaliação prende-se com a dimensão do contexto organizacional. Apesar de nesta organização o clima de transferência e o contexto organizacional estar aberto à mudança, à melhoria de métodos e processos, autonomia para que o desempenho organizacional e profissional dos seus colaboradores seja eficaz.” – AB</i></p> <p><i>“Este curso intitulado "Assertividade e Eficácia na Comunicação Online" surgiu da necessidade de reorientar esta ferramenta flexível, que são neste caso, as redes sociais, facebook, linkedin, sítio da organização, para a melhoria do desempenho profissional dos colaboradores do recrutamento. Identificada esta necessidade, organizei alguma documentação e apresentei esta proposta de melhoria em consonância com o departamento de formação, e submetemos este processo ao departamento de recursos humanos e qualidade. Para este ser aprovado, e posteriormente posto em prática.” – MR</i></p> <p><i>“Nesta organização existe um clima positivo, o que a meu ver só poderá potenciar a transferência destes conhecimentos para o local de trabalho.” - MR</i></p> <p><i>“Esta organização a nível de oferta formativa para os seus colaboradores está bem ajustada às nossas necessidades de desempenho profissional. Existe um clima positivo na organização, quando digo isto, não digo só por dizer, sabendo que há sempre hipótese de apresentação de sugestões de melhoria e que as mesmas são tidas em conta pelos nossos superiores hierárquicos, isto mostra que há uma preocupação entre as partes. Haver feedback entre pares, chefia direta e superiores hierárquicos ao nível dos resultados e do nosso desempenho é importante, até neste caso concreto das ações de formação havendo um suporte positivo/negativo e estarmos ao corrente das consequências deste esforço em transferir para a prática laboral, creio que tudo potencia este processo.” – TL, MLA</i></p> <p><i>“Esta organização, enquanto entidade formadora e certificada, segue os padrões exigidos pelas normas às quais se encontra associada, como tal esta interligação exige uma dupla responsabilidade entre os colaboradores e organização, com vista à melhoria de processos. Refiro que neste tempo que estou vinculada a esta organização existe um clima organizacional positivo, pois afirmo que existe preocupação em saber se os conhecimentos são postos em prática ou não, apesar de não haver ainda um mecanismo que comprove isso. Respondemos a questionários e falamos entre nós.” - MM</i></p>