



## **Avaliação da Eficácia da Formação**

Estudo de Caso na Empresa: Silva & Vinha SA

Raquel Maria Oliveira Martins

Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos do grau de mestre em Gestão de Recursos Humanos sob a orientação do Prof. Doutor Carlos Miguel Fernandes Oliveira

Vila Nova de Gaia

2016



Tese de Mestrado sob a orientação do Prof. Doutor Carlos Miguel Fernandes de Oliveira, apresentado à Escola Superior de Gestão do ISLA – Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, conforme o Aviso nº 16961/2010, da DGES, publicado no nº 217, na 2ª série do Diário da República, em 9 de Novembro de 2010.





## **Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia**

# **Avaliação da Eficácia da Formação**

Estudo de Caso na Empresa: Silva & Vinha SA

**Raquel Maria Oliveira Martins**

Aprovada em 06 de janeiro de 2017

### **Composição do Júri**

Prof. Doutor Manuel Pinto Teixeira

(Presidente)

Prof. Doutor João Carlos Gouveia Faria Lopes

(Arguente)

Prof. Doutor Carlos Miguel Oliveira

(Orientador)

Vila Nova de Gaia

Janeiro 2017



*Dedico este trabalho aos meus pais, à  
minha madrinha e à minha avó por serem as  
pessoas mais importantes para mim e me  
acompanharam e apoiaram em todas as fases  
da vida.*

*Só posso agradecer por tudo o que me  
têm ensinado e que representam para mim.*

*Amo-vos!*





## **Agradecimentos**

No culminar de mais uma etapa da minha vida, não poderia deixar de expressar os meus agradecimentos a todas as pessoas que contribuíram para a realização deste projeto.

**Ao meu orientador, Professor Doutor Carlos Miguel Oliveira**, pela sua exemplar orientação, pelo seu apoio, incentivo e disponibilidade, fundamentais para a realização deste projeto. Obrigada por ter acreditado em mim. Foi com grande satisfação que trabalhei estes longos meses sobre a sua orientação.

**Aos meus pais**, por serem as pessoas que se encontram sempre ao meu lado nas mais diversas fases da minha vida, sem eles não teria chegado até aqui, por isso um agradecimento especial essencialmente por serem o meu pilar.

**Ao meu namorado**, pelo amparo e incentivação mesmo nos momentos mais difíceis. Obrigada pela força e pela motivação transmitida.

**À minha madrinha**, por me ensinar a olhar sempre em frente e levantar a cabeça nos momentos de fraqueza. Obrigada por todas as palavras de apoio que foram imprescindíveis ao longo destes meses.

**À minha avó**, por ser a pessoa lutadora que é, e desde sempre me ter apoiado na minha vida. Obrigada por todos os dias me fazer acreditar.

**Às minhas amigas**, por me terem ajudado na concretização deste trabalho, obrigada pelo ânimo e incentivo.

**À minha entidade patronal, Silva & Vinha**, por ter permitido a realização deste estudo, um obrigada especial à Dra. Benvinda Silva e Dra. Carla Alves por serem as pessoas que de perto acompanharam este projeto e me ajudaram na sua realização. Um obrigada também aos restantes colegas que colaboraram nas respostas aos inquéritos e possibilitaram a concretização da entrevista.

**A todos vocês muito obrigada!**



## Resumo

O presente estudo apresenta como principal objetivo detalhar a importância da avaliação da eficácia da formação, a sua aplicabilidade e resultados para as organizações. Optamos por um estudo de caso realizado na empresa Silva & Vinha, S.A.

Esta organização apresenta um universo de cerca de 250 trabalhadores e um crescente desenvolvimento a nível da formação profissional.

Dado este crescente incremento ao nível da formação, considerou-se de extrema importância compreender se o investimento feito traz retornos a nível do investimento efetuado, avaliando a sua aplicabilidade em contexto real de trabalho.

Assim, no sentido de validar os mecanismos e fatores de transferência optou-se pela utilização do instrumento LTSI -Learning Transfer System Inventory de Holton, com recurso a uma escala validada por Afonso (2011). Foram questionados 100 trabalhadores da empresa.

A utilização do LTSI constitui uma mais-valia no estudo da transferência de aprendizagens para o posto de trabalho, contribuindo para a identificação de situações capazes de interferir na mesma, revelando-se pertinente e útil.

Optou-se ainda pela utilização de entrevistas presenciais às chefias no intuito de validar os fatores mais importantes no processo de formação e transferência para o contexto real de trabalho.

No presente estudo são ainda avaliadas questões relacionadas com a eficácia da formação e a transferência da mesma em contexto profissional, avaliada com base na perceção dos colaboradores e chefias relativamente ao impacto da mesma no seu desempenho profissional.

**Palavras-chave:** Formação profissional; levantamento das necessidades de formação; Avaliação da formação; Transferência das aprendizagens; LTSI -Learning Transfer System Inventory.



## **Abstract**

The present study has as the main objective to detail the importance of valuing the effectiveness of training, their applicability and results for organizations. We opted for a case study conducted in Silva & Vinha, S.A

This organization has a total of approximately 250 employees and a growing development at the level of vocational training.

Given this growing increase in training, it was considered very important to understand if the investment made brings the level of investment made returns, assessing their applicability in a real work environment.

Thus, to validate the mechanisms and transfer factors we chose to use the instrument LTSI -Learning Transfer System Inventory Holton, based on a validated scale by Afonso (2011). 100 workers of the company collaborate in the study.

The use of LTSI was an added value in the study of the transfer of learning to the work place, helping to identify situations that interfere with it, proving to be relevant and useful.

We decided even by the use of personal interviews with managers to validate the most important factors in the formation and transfer to the real work environment.

The present study also evaluated issues related to the effectiveness of training and the transfer of the same in a professional context, evaluated based on the perception of employees and managers regarding the impact of the same on their professional performance.

**Key-Words:** Professional qualification; Survey of training needs; Training Evaluation; Transfer of learning; LTSI -Learning Transfer System Inventory.



# Índice

<b>Capítulo 1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1    Problema, Objetivos e Hipóteses .....	4
1.1.1    Problema de Investigação .....	4
1.1.2    Definição de Objetivos .....	5
1.2    Estrutura da dissertação .....	6
<b>PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>7</b>
<b>Capítulo 2. Revisão da literatura.....</b>	<b>9</b>
2.1    Conceito de Formação Profissional .....	9
2.2    Objetivo da Formação nas Empresas ou Organizações .....	12
2.2.1    Políticas e Práticas de Formação nas Empresas.....	13
2.2.2    Formação profissional e o aperfeiçoamento dos colaboradores ativos nas Organizações .....	16
2.3    Processo de desenvolvimento da formação profissional.....	18
2.3.1    Fases do processo da formação profissional nas Organizações.....	18
2.3.2    Etapas do processo de formação .....	21
2.4    A Formação como política de gestão do potencial humano .....	23
2.4.1    A indispensabilidade da formação .....	25
2.4.2    Benefícios da formação.....	25
2.4.3    Formação – Tipos, recursos e contextos .....	27
2.5    Transferência da formação.....	29
2.6    A dificuldade da transferência da formação profissional.....	32
2.6.1    Motivação para transferir a formação para contexto real .....	35
2.6.2    Preditores da transferência da formação para o contexto de trabalho .....	37
2.7    Avaliação da formação.....	40

2.7.1	Modelo de Donald Kirkpatrick .....	45
2.7.2	Modelo de Avaliação de Holton .....	51
2.7.2.1	LTSI- Learning Tranfer System Inventory .....	54
<b>PARTE II - Estudo Empírico .....</b>		<b>57</b>
<b>Capítulo 3. Metodologia .....</b>		<b>59</b>
3.1	Caracterização da empresa Silva & Vinha, S.A e processos de formação ....	60
3.1.1	Formação Profissional nos últimos cinco anos na SV .....	62
3.2	Transferência da formação profissional, avaliação da eficácia da formação e satisfação percecionada pelas chefias e colaboradores da empresa. ....	66
3.2.1	Caracterização da Amostra e Metodologia aplicada.....	66
3.2.2	Formulação de Hipóteses de Investigação .....	66
<b>Capítulo 4. A eficácia da formação ministrada na Silva &amp; Vinha e percecionada pelas Chefias .....</b>		<b>68</b>
4.1	Justificação Metodológica na aplicação de entrevistas semi estruturadas .....	68
4.2	Análise às entrevistas .....	69
<b>Capítulo 5. A transferência e a eficácia da formação na perspetiva do trabalhador .....</b>		<b>81</b>
5.1	Hipóteses do estudo e metodologia seguida .....	82
5.2	Resultados obtidos - análise fatorial para validação dos fatores de transferência e hipóteses colocadas.....	84
5.3	A validação do impacto e da relação entre os fatores de transferência (fatores encontrados) na relação entre a formação profissional e desempenho apercebido pelos colaboradores (validação da hipótese H1).....	89
5.4	Importância relativa de cada capacidade sobre o desempenho em função de características ou comportamentos específicos das empresas (validação das hipóteses H2a e H2b) .....	95
<b>Capítulo 6. Conclusões, Limitações e Sugestões para Futuras Investigações ...</b>		<b>100</b>
<b>Capítulo 7. Bibliografia .....</b>		<b>104</b>



<b>ANEXOS</b> .....	<b>110</b>
Anexo 1 – Questionário.....	112
Anexo 2 - Guião de Entrevista a aplicar às chefias e colaboradores com funções relevantes nos processos da empresa.....	118
Anexo 3 – Entrevista à chefia número um .....	120
Anexo 4 - Entrevista à chefia número dois.....	121
Anexo 5 - Entrevista à chefia número três .....	122
Anexo 6 - Entrevista à chefia número quatro .....	123
Anexo 7 - Entrevista à chefia número cinco.....	124
Anexo 8 - Entrevista à chefia número seis .....	125
Anexo 9 - Entrevista à chefia número sete .....	126
Anexo 10 - Entrevista à chefia número oito .....	127
Anexo 11 - Entrevista à chefia número nove .....	128
Anexo 12 - Entrevista à chefia número dez.....	129
Anexo 13 - Entrevista à chefia número onze.....	130



# Índices de Figuras

Figura 1 - Componentes da atuação da formação desenvolvidas pelo poder – fazer (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007) .....	13
Figura 2 - Formação como parte integrante dos objetivos de negócio (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007) .....	15
Figura 3 - A formação em cascata (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007) .....	17
Figura 4 - Desenvolvimento do processo de Formação nas Organizações (Cardim J. C., 2012).....	20
Figura 5 - Etapas do Processo de Formação (Alves, 2009).....	21
Figura 6 - Formação e Gestão de Recursos Humanos (Cardim J. C., 2012).....	24
Figura 7 - Fases do processo de transferência (Nunes, 2006) .....	30
Figura 8 - Modelo de análise da transferência da formação (Caetano & Velada, 2012) 34	
Figura 9 - A validação e avaliação da formação (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007)40	
Figura 10: <b>Pirâmide de Avaliação</b> (Nunes, 2006) .....	51
Figura 11 - Modelo da transferência de Holton (1996).....	52
Figura 12 - Modelo de Holton (Neves, 2010) .....	53
Figura 13 - Learning Transfer System Inventory (Neves, 2010) .....	55
Figura 14 - Logótipo da Empresa Silva & Vinha, S.A.....	60
Figura 15 - Certificação APCER.....	61
Figura 16 - Imagem IRIS.....	65
Figura 17 - Fases do processo de investigação.....	83
Figura 18 - Idade dos trabalhadores por classes .....	95
Figura 19 - Habilitações Literárias .....	98



# Índice de tabelas

Tabela 1 - Níveis de avaliação de Kirkpatrick .....	46
Tabela 2 - Informação fornecida em cada nível de avaliação .....	47
Tabela 3 - Níveis de avaliação de Donald Kirkpatrick.....	49
Tabela 4 - Os quatro níveis de formação .....	49
Tabela 5 - Síntese das respostas das chefias relativamente ao papel da formação profissional na empresa .....	69
Tabela 6 - Síntese das respostas das chefias relativamente ao papel da formação profissional na empresa .....	71
Tabela 7 - Síntese das respostas das chefias relativamente ao papel da formação profissional na empresa .....	74
Tabela 8 - Síntese das respostas das chefias relativamente ao papel da formação profissional na empresa .....	76
Tabela 9 - Síntese das respostas das chefias relativamente ao papel da formação profissional na empresa .....	78
Tabela 10 - Ficha Técnica do processo metodológico .....	83
Tabela 11 - Resultados da análise fatorial: cargas fatoriais, variância e testes .....	86
Tabela 12 - Análise descritiva do impacto apercebido da formação no desempenho profissional .....	89
Tabela 13 - Classificação dos trabalhadores por nível de concordância face ao impacto da formação no seu desempenho profissional.....	90
Tabela 14 - Resultados da estimação.....	92
Tabela 15 - testes de significância individual.....	93
Tabela 16 - Variáveis Explicativas .....	94
Tabela 17: Idade dos colaboradores .....	95
Tabela 18 - Teste não paramétrico para validação da H2a.....	96

Tabela 19 - Teste não paramétrico para validação das Hipóteses .....	97
Tabela 20 - Teste não paramétrico para validação da H2b.....	98

# Siglas e abreviaturas

AF – Análise Fatorial

FBS – Formação Básica de Segurança

FP – Formação Profissional

GRH – Gestão de Recursos Humanos

LNF – Levantamento de necessidades de formação

LTSI – Learning Transfer System Inventory

IRIS – Intervenção, Responsabilização, Interiorização e Segurança

KMO- Keiser - Meyer – Olkin

NP EN ISO 9001:2008 – Sistemas da Gestão da Qualidade;

NP EN ISO 14001:2012 – Sistemas de Gestão Ambiental;

OHSAS 18001:2007/ NP 4397:2008 – Sistemas de gestão da segurança e saúde do trabalho.

RH – Recursos Humanos

SV – Silva & Vinha, S.A





# Capítulo 1. INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho torna-se cada vez mais competitivo, portanto as exigências organizacionais tornam-se mais notórias, o que requer um maior investimento por parte das organizações nos seus recursos humanos. Esta valorização prende-se com o facto de as empresas terem de ultrapassar os obstáculos e fazer frente às adversidades do dia-a-dia profissional.

Os colaboradores têm de estar preparados para dar respostas a esta exigência organizacional existindo assim uma necessidade de adquirir novos conhecimentos e novas competências para que desempenhem as suas funções de forma eficiente e eficaz.

De acordo com o exposto a formação profissional assume um papel relevante na melhoria de qualificação dos trabalhadores contribuindo para o desenvolvimento organizacional, mas acima de tudo para desenvolvimento pessoal.

O reconhecimento por parte das entidades empregadoras que a formação assume uma importância estratégica nas organizações justifica o investimento financeiro feito pelas mesmas.

A formação profissional é definida como uma aprendizagem à qual deve ser planeada e estruturada com intuito a mudança dos conhecimentos, atitudes ou competências, dos formandos para melhorar o desempenho das suas funções de acordo com Afonso (2011).

Almeida (2012) é da opinião que se existem mudanças dentro das organizações estas requerem por parte da mesma um investimento em formação para os seus recursos humanos. Sendo considerada um fator fundamental para atingir o sucesso empresarial, melhorando o desempenho dos colaboradores e aumentando a competitividade da empresa.

Quando falamos em avaliação da formação permite-nos ter a percepção se o investimento feito em formação profissional trouxe retornos positivos á organização, como por exemplo, se os objetivos estipulados para aquela ação foram cumpridos e se houve transferência das aprendizagens para o local de trabalho que terá como consequência a melhoria do desempenho profissional.

No entanto de acordo com Cardim (2012) fazer formação apenas por fazer, implica o risco de não responder a nenhuma necessidade efetiva dos colaboradores, sendo um investimento por parte da organização feito em vão. Investir em formação não basta,

é necessário que a formação seja vocacionada para necessidades reais tanto da empresa como dos colaboradores.

Segundo Almeida (2012) as organizações que não avaliam a formação profissional não podem sustentar a ideia, que esta, melhora o desempenho, visto que nestes casos não está a ser demonstrado que a aprendizagem adquirida na ação formativa está a ser transmitida para o local de trabalho.

O presente estudo tem como intuito contribuir para melhorar a compreensão acerca da transferência dos conteúdos formativos para o contexto de trabalho, partindo-se de um caso na organização Silva & Vinha, S.A., que tem apostado na formação como instrumento de desenvolvimento e valorização dos seus recursos humanos.

O objetivo deste estudo passa pela identificação dos mecanismos e fatores de transferência da formação para o contexto real de trabalho. O mesmo é consubstanciado na perceção dos colaboradores e suas chefias. Pretendemos assim identificar as variáveis mais relevantes neste processo.

Como principais objetivos, identifica-se:

- Analisar o contributo dos diferentes autores nos processos de formação e seu impacto do desempenho dos colaboradores e empresas.
- Identificar os modelos de avaliação da eficácia e transferência da formação para o contexto de trabalho.
- Identificar os fatores e variáveis mais importantes no processo de transferência da formação da Silva & Vinha, com base na perceção dos quadros superiores e trabalhadores.
- Validar diferenças no comportamento face à formação relativamente a questões sócio demográficas como a idade ou o nível de habilitações.

De acordo com os objetivos já divulgados o estudo realizar-se-á com a aplicação do questionário LTSI -Learning Transfer System Inventory desenvolvido por Holton e validado por Afonso (2011).

No sentido da sua operacionalização foram estudadas as perceções dos colaboradores relativamente à formação profissional desenvolvida na organização em estudo. De forma a complementar os dados obtidos através do questionário, foram também aplicadas entrevistas a chefias da organização.

O presente estudo está estruturado em duas partes. Sendo que a primeira parte é referente à revisão bibliográfica, focando mais detalhadamente a avaliação da formação.

A segunda parte está relacionada com o estudo empírico, fazendo referência ao problema, aos objetivos e às hipóteses, à caracterização da empresa Silva & Vinha, S.A e os seus processos de formação, à eficácia da formação ministrada na organização do estudo e percebida pelas Chefias e inclusive a transferência e eficácia da formação na perspectiva do trabalhador. Apresentar-se-ão os resultados mais significativos e faremos uma análise aos mesmos inclusive a discussão dos resultados.

Por fim na última fase do presente trabalho são feitas as principais conclusões obtidas com o estudo e são identificadas algumas limitações encontradas ao longo da pesquisa sendo inclusive apresentadas sugestões para futuras investigações.

## 1.1 Problema, Objetivos e Hipóteses

Neste ponto apresentamos:

- Problema de investigação;
- Definição dos objetivos;
- Formulação das hipóteses de investigação.

### 1.1.1 Problema de Investigação

O investimento na formação tem obrigatoriamente que trazer retorno para a organização e seus *stakeholders*. Neste trabalho procuraremos validar se a formação ministrada na empresa Silva & Vinha, SA tem aos “olhos” dos seus colaboradores e chefia, trazido benefícios na execução do trabalho e no desempenho dos colaboradores. A questão que irá nortear este trabalho é: a formação ministrada na Silva & Vinha é transferida para o contexto real de trabalho melhorando o desempenho dos seus trabalhadores?

Neste contexto é importante validarmos os instrumentos / fatores que potenciam a transferência da formação para contexto real de trabalho e as dimensões que influenciam e motivam os trabalhadores na aplicação dos conhecimentos, comportamento e competências no seu desempenho profissional. Outra dimensão de análise passará por validar a perceção das chefias sobre o processo, de forma a autenticar as questões mais importantes no processo da formação e transferência.

O facto de as organizações avaliarem se os conhecimentos adquiridos pelos formandos são aplicados na prática real de trabalho, faz com que estas tenham perceção dos aspetos a melhorar e também dos aspetos que devem ser mudados no *design* das formações já ministradas consoante os resultados apresentados pelos formandos.

As empresas têm cada vez mais o compromisso de investir nos seus colaboradores desenvolvendo-os e preparando-os para futuros desafios profissionais mas para isso têm de avaliar se o investimento feito está a ser aproveitado.

### 1.1.2 Definição de Objetivos

O presente estudo pretende analisar a avaliação da eficácia da formação de uma empresa de montagens e instalações elétricas, montagens de telecomunicações e construção civil que atribui muita relevância à formação profissional fazendo largos investimentos neste campo. São objetivos deste estudo:

- Analisar a literatura e validar os instrumentos para medição da transferência da formação para contexto profissional;
- Avaliar a satisfação dos colaboradores da empresa acerca da formação que lhes é proporcionada;
- Perceber a atribuição de importância atribuída pelos funcionários da SV acerca da formação;
- Validar os principais fatores e dimensões associadas à transferência da formação;
- Perceber se ocorre transferência daquilo que foi aprendido na formação para o contexto real de trabalho;
- Perceber os aspetos que os colaboradores da SV acham que devem ser melhorados na formação;
- Identificar os aspetos a melhorar na formação;
- Perceber se existe eficácia na formação ministrada na empresa.

## **1.2 Estrutura da dissertação**

Após ter sido feita a introdução ao presente estudo o ponto II faz referência à revisão da literatura abordando o conceito de formação profissional (FP), os objetivos da FP nas empresas, os processos de desenvolvimento da formação, a FP como política de gestão do potencial humano, as dificuldades na transferência da formação e a avaliação da formação.

É feita uma caracterização da empresa Silva & Vinha, S.A com ênfase nos seus processos de formação, analisados ao longo de cinco anos.

É também efetuada uma análise à percepção das chefias relativamente à eficácia da formação.

Investigamos o impacto da formação no desempenho dos colaboradores da organização que transmitiram a sua opinião através do preenchimento de um inquérito.

É elaborada uma conclusão com base no estudo, são divulgadas as limitações encontradas e são apresentadas sugestões para futuros interessados em alargar a pesquisa sobre o presente tema.

# **PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA**





## **Capítulo 2. Revisão da literatura**

O seguinte capítulo da revisão bibliográfica teve como base o desenvolvimento do presente estudo, assim sendo é feita a contextualização do tema e a sua evolução ao longo dos anos.

O trabalho de revisão assenta essencialmente na análise do conhecimento já produzido e indexado à transferência e eficácia que a formação tem para as organizações.

### **2.1 Conceito de Formação Profissional**

A formação constitui o fator principal para o sucesso empresarial. A necessidade de investir e valorizar os recursos humanos qualificando-os profissionalmente para o aumento da empregabilidade e preservação da empresa, segundo Caetano & Velada (2012) tem vindo a ganhar relevância dentro das organizações, nomeadamente nos processos de mudança como contribuição do aumento da produtividade, assumindo-se como imprescindível no desenvolvimento das competências, e na aquisição de métodos profissionais.

De acordo com Blandy, Dockery, Hawke, & Webster (2000) foi essencialmente a partir da década de 80 que emergiu a necessidade de vincular a gestão de recursos humanos com a estratégia organizacional. Os planos estratégicos da GRH deveriam ser derivados das estratégias da organização. A partir deste processo, ou ciclo, atribuiu-se um peso na valorização dos recursos humanos sendo fundamental o investimento para o seu desenvolvimento.

Portugal tem assistido a um desenvolvimento significativo da gestão da formação, resultante dos fatores da competitividade que assentam na economia Portuguesa, e também de fundos comunitários. De acordo com Almeida, Alves, Bernardes & Neves (2008) a globalização e a ampliação do mercado Europeu resultaram da valorização das pessoas como fator estratégico de competitividade das empresas, também derivado ao aumento da concorrência Internacional.

Gomes, Cunha, Rego, Cunha, Cardoso & Marques (2008) a formação pode ser decretada como um agrupado de experiências de aprendizagem planeadas por uma

organização, com o objetivo de introduzir conhecimentos e mudança nas capacidades dos colaboradores.

Velada (2007) afirma que a formação enquanto instrumento de gestão permite o alcance de metas organizacionais através da melhoria do desempenho dos colaboradores nas suas funções.

De acordo com Tomás, Antunes, Campos, Silva & Sousa (2001) é definida como o conjunto de atividades que engloba atitudes e comportamentos para o desempenho das funções de uma profissão, em qualquer ramo de atividade.

Segundo o autor Baharim (2008) a formação define-se como a aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos e habilidades que resultam num melhor desempenho profissional por parte do colaborador.

Alves (2009) defende também que a formação profissional é considerada um processo que facilita a aprendizagem e a integração dos profissionais na organização. Numa outra abordagem o autor resguarda que a formação nos trabalhadores serve para que eles exerçam de forma correta a sua atividade profissional bem como as tarefas exigidas pelo seu posto de trabalho.

Deve ser planeada pela organização de forma a facilitar a aprendizagem de comportamentos dos seus colaboradores que sejam relacionados com o trabalho.

Definimos a formação como a aquisição de novas competências, regras, conceitos e atitudes que conduz à nossa melhoria num ambiente diferente. Golsteine 1993, citado por Alves (2009).

Chiavenato (2005) é de acordo que nas organizações modernas a formação é considerada um meio para que as pessoas possam desenvolver as suas competências, para que se tornem mais criativas, mais inovadoras a fim de contribuírem para os objetivos da organização e de se tornarem cada vez mais imprescindíveis.

Para Alves (2009) a formação para além do que já foi mencionado deve ser considerada uma fonte para atingirmos a satisfação a nível profissional e melhorar as condições a nível pessoal para que se possa responder às necessidades do trabalho.

Deve ser entendida como uma ação capaz de desenvolver as pessoas, contribuir para o seu conhecimento, habilidade e atitude de forma a atingir determinados objetivos. Com isto, podemos afirmar que traz mudanças e vantagens para a organização contribuindo para o seu desenvolvimento.

Alves (2009) cita Macian 1987 afirmando que a formação é considerada um instrumento facilitador para atingir os objetivos e estratégias a nível organizacional. É

fundamental no desenvolvimento dos seus recursos humanos e tem um grande contributo nos processos de mudança organizacional, podendo ajudar na resolução dos problemas das empresas.

De acordo com Green (2000) os fatores que pesam no investimento da formação profissional são essencialmente as exigências impostas pelos clientes, a necessidade de desenvolver as competências dos recursos humanos e a concorrência do mercado de trabalho.

Por sua vez Meignant (2003) considera que a formação pode assumir um duplo papel, por um lado desenvolver os indivíduos a nível profissional, pessoal e por outro lado a obtenção de ganhos por parte das organizações.

Campbell & Cairns (1994) defendem que a formação profissional tem como principal objetivo conduzir uma mudança nos conhecimentos, atitudes e competências para que possa contribuir para um melhor desempenho profissional do indivíduo.

Camara, Guerra & Rodrigues (2007) sustentam que a formação para ser uma via eficaz deve estar introduzida na estratégia da Empresa, visto que deverá responder às exigências e contribuir para a eficácia organizacional a nível de competências técnicas e comportamentais.

Almeida (2012) profere que a alteração de funções e a urgência em adquirir novas competências faz com que a formação a nível profissional assuma um papel determinante dentro de uma organização. Relacionando-se com o desenvolvimento do individuo no sentido em que desenvolve todas as competências que estão relacionadas com a sua atividade profissional, atualmente e futuramente.

Avaliar a formação faz parte dos planos fundamentais da formação profissional, constituindo uma fonte importante para a gestão das pessoas ao serviço das empresas.

A avaliação resulta de uma reflexão sobre todos os momentos e fatores que intervêm na formação a fim de determinar os resultados da mesma.

*“As empresas bem sucedidas usam a formação como um recurso estratégico interno para o seu próprio desenvolvimento.”* (Andrade, 2016, p. 31)

## **2.2 Objetivo da Formação nas Empresas ou Organizações**

Como mencionado anteriormente a formação engloba desenvolvimento não só a nível pessoal como também profissional. Para além disto é uma forma progressiva de satisfação pessoal e de melhoria das condições pessoais, o que acaba por fazer face às necessidades do trabalho.

A formação sofreu alterações quanto à sua relevância nas organizações era associada a um investimento sem qualquer tipo de retorno e atualmente a visão torna-se diferente sendo considerada como um custo benefício, ajudando a ultrapassar os desafios do dia-a-dia profissional.

De acordo com Andrade (2016) a formação deve conservar-se atual e inovadora, centrada no reforço de conhecimentos práticos que estimulem o desenvolvimento organizacional.

Na perspetiva de Rocha (2016) o investimento feito em formação é uma mais-valia tanto para o quadro de pessoal como para a entidade empregadora.

Segundo Kozlowski, Brown, & Weissbein (2000) o alinhamento da formação tem de estar relacionado com os objetivos estratégicos da empresa sendo esta uma condição necessária para que existam resultados notórios a nível organizacional.

Para França (2013) a formação deve ser encarada pela organização como um investimento, e não como uma obrigatoriedade, visto que traz produtividade, qualidade, aumento do desempenho e da eficácia o que gera riqueza a nível organizacional.

Recorrendo à formação profissional de forma eficiente e eficaz a empresa irá conseguir melhores resultados a nível de qualificação e produtividade. A imagem da empresa e dos colaboradores é valorizada com a formação e as suas mais variadas competências, entre as quais:

- Psicossociais/ Sócia efetivas – Desenvolver atitudes comunicacionais e efeitos comportamentais.
- Competências cognitivas - Desenvolvimento a nível intelectual.
- Competências psicomotoras – Desenvolvimento das capacidades manuais ao nível do saber - fazer.

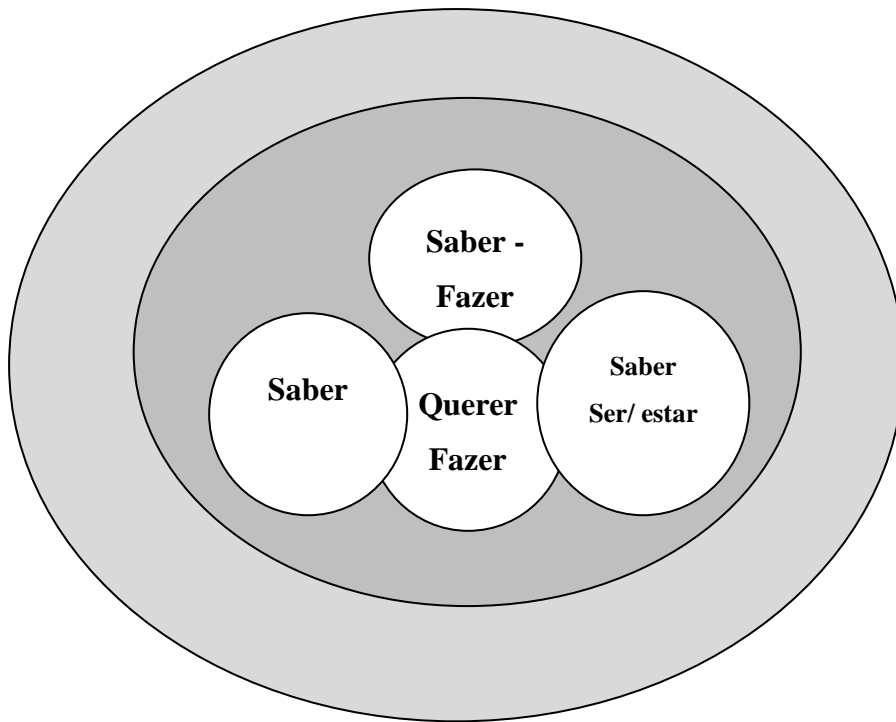


Figura 1 - Componentes da atuação da formação desenvolvidas pelo poder – fazer (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007)

Segundo Camara, Guerra & Rodrigues (2007) a componente querer – fazer e poder – fazer são muitas vezes esquecidas e ignoradas o que não deve acontecer devido à relevância que possuem.

Para Larsen (1994) quando existem mudanças a nível organizacional a formação está sempre presente, por diversos fatores:

- Acompanhamento da concorrência;
- Inovação organizacional;
- Criação de vantagens competitivas;
- Desenvolvimento dos RH.

### 2.2.1 Políticas e Práticas de Formação nas Empresas

A autora Felizarda (2014) indica que a formação é considerada uma prática fundamental para o sucesso das empresas bem como para os seus RH. Um programa de formação profissional adequado, bem estruturado e implementado permite que as empresas atinjam os seus objetivos com sucesso.

Segundo Absar, Azim, Balasundaram, & Akter (2010) o desenvolvimento da GRH torna-se cada vez mais importante e até imprescindível, o que implica práticas

organizacionais mais estruturadas que estimulam a satisfação dos colaboradores. Isto terá impacto em diversos aspetos, como o desempenho e a produtividade dos mesmos.

Atualmente ainda existem empresas que são da opinião que, a formação que não seja para combater necessidades da empresa, nem esteja relacionada com o posto de trabalho do colaborador só deve ser ministrada quando existem muitos lucros a nível empresarial.

Adotar políticas de formação planeadas e estruturadas permite que as empresas reforcem a sua competitividade e que promovam a existência de um compromisso maior entre os colaboradores e a organização. A formação melhora a rentabilidade da empresa e a sua eficiência defende Felizarda (2014).

Sendo considerada um investimento com retorno para além de promover o crescimento empresarial e a sustentabilidade permite também que as empresas evoluam e consigam acompanhar as necessidades do mercado de trabalho tornando-se mais competitivas.

Como já mencionado a sua importância dentro das organizações é fulcral mas ela não constitui a resolução de todos os problemas.

As empresas tendem a recorrer mais à formação interna em relação à externa, visto que a nível de custos são mais reduzidos e também porque são mais próximas do contexto real de trabalho.

Ainda de acordo com Felizarda (2014) é importante que a formação e as atividades de desenvolvimento estejam assimiladas nas deliberações estratégicas da empresa, o que possibilita o aumento da agilidade, isto é, transferir trabalhadores para outras funções ou até áreas e prevenir faltas de trabalhadores torna-se assim mais fácil e eficaz.

Segundo Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright (2003) a formação pode desenvolver-se de acordo com três tipos de métodos: expositivos, ativos e grupais.

Os métodos expositivos são os mais utilizados, principalmente com a formação de cariz teórico.

Os métodos ativos ajudam a que os formandos participem mais ao longo da formação assumindo um papel mais ativo, os conteúdos abordados são mais práticos, por exemplo, podem ser feitos jogos e atividades.

Lewis (2005) os métodos grupais focam-se essencialmente em trabalho de grupo e atividades que envolvam partilhas e experiências entre os formandos.

Sousa (2012) defende que a formação pode ser ainda perspetivada nas seguintes proporções:

- Utilitarista ou Tradicional - orientada apenas para o exercício das funções do trabalhador;
- Estratégica, orientada para a resolução de problemas - orientação para o futuro e para a carreira do trabalhador;
- Orientada para o desenvolvimento pessoal e social - para o pleno exercício das capacidades de cidadania.

De acordo com Camara, Guerra e Rodrigues (2007) a formação deve contribuir para os resultados do negócio. Ela deve ter sempre o objetivo de negócio, isto acontece direta ou indiretamente e a curto, ou por vezes, a médio prazo. Faz com que a empresa atue competitivamente.

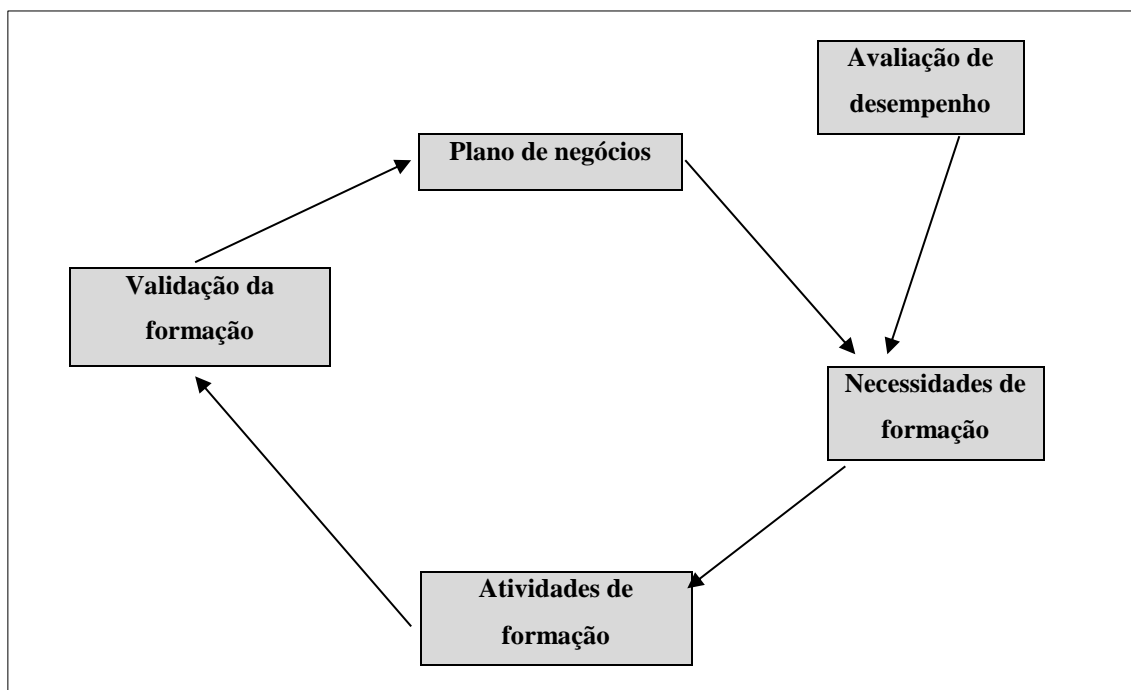


Figura 2 - Formação como parte integrante dos objetivos de negócio (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007)

Resumindo de acordo com o autor Sousa (2012) a formação promove a eficiência, fomenta a motivação e também a emancipação dos trabalhadores, aumentando as suas capacidades do saber, de informação, de expressão, de comunicação, de sociabilidade e de integração.

## 2.2.2 Formação profissional e o aperfeiçoamento dos colaboradores ativos nas Organizações

De acordo com Cardim (2012) o aperfeiçoamento a nível profissional deve ser focado na melhoria do desempenho das funções exercidas ou então a exercer. Deve-se melhorar não só as competências, mas também os conhecimentos de forma a responder aos problemas e às falhas no trabalho.

O aperfeiçoamento deve ser baseado em algumas características, nomeadamente:

- Focar no pessoal ativo da organização;
- Ações de formação curtas, não devem exceder uma semana;
- Os conteúdos devem ser baseados no trabalho. - O conhecimento deve ser

utilizado de forma a melhorar o desempenho dos colaboradores. A formação deve envolver as chefias e responsabilizá-las na organização das ações de formação e também aos próprios colaboradores. O aperfeiçoamento tem um papel fundamental no clarificar a forma mais correta de executar o trabalho, bem como a sua organização.

- Desenvolvimento de forma intensa, as ações de formação devem modificar as atitudes dos formandos.

Existem diversas oportunidades para reduzir os custos da formação profissional, por exemplo, se a empresa tem uma atividade que varia conforme as temperaturas, se a formação não for de caráter urgente esta pode ser realizada em períodos de menor atividade dos colaboradores. Há períodos em que a disponibilidade dos colaboradores é maior existindo menos custos associados.

A atualização da formação é importante no sentido em que se adquire novas técnicas ou novas funções. Mesmo para acompanhamento a nível tecnológico e também organizacional.

Por sua vez a reciclagem serve para recuperarmos capacidades e aumentarmos o grau de operacionalidade de uma pessoa ou até mesmo de uma profissão.

A formação de promoção ou complementar serve para que o colaborador esteja preparado para novos aspetos da profissão, pode ser para evolução na carreira, ou até mudanças de funções.

Já a formação inicial para a integração de novos colaboradores, pode até fazer parte do processo de recrutamento e integração podendo ser mais longa, visto que requer mais tempo para preparar as pessoas que irão trabalhar na organização.



De acordo com Camara, Guerra e Rodrigues (2007) o plano de formação deve envolver todos os níveis hierárquicos da empresa. As próprias chefias e colegas devem colaborar e incentivar na implementação da formação no contexto profissional. Se eles não participam nas formações por vezes são os próprios a desmotivar o formando na operacionalização e transferência dos conhecimentos. Assim sendo, a formação apenas para um nível hierárquico pode ser um custo em vez de um investimento.



Figura 3 - A formação em cascata (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007)

## **2.3 Processo de desenvolvimento da formação profissional**

Segundo Cardim (2012) as empresas que estão interessadas em melhorar o desempenho profissional dos seus colaboradores reconhecem o processo de desenvolvimento da ação da formação.

Este processo facilita o desenvolvimento dos recursos humanos, no sentido em que adequa as ações de formação, as intenções por parte da organização, bem como identifica as necessidades formativas que devem ser combatidas de forma a melhorar o seu desempenho.

O processo baseia-se em planeamento, desenvolvimento e controlo da formação nas organizações com vista a obtenção dos resultados pretendidos. O desenvolvimento de cada ação de formação deve adaptar-se ao contexto real de cada organização.

Por sua vez, Blundell & Richarde (1999) defendem que o investimento feito em formação traz expectativa de retorno quando se traduz em maior produtividade, competitividade e mais lucros para a empresa.

### **2.3.1 Fases do processo da formação profissional nas Organizações**

Harrington, Esseling, & Nimwegen (1997) defendem que o processo inerente a qualquer atividade recebe obrigatoriamente uma entrada (input) retém valor e gera uma saída (output). Assim sendo os processos concretizam-se dentro de uma certa lógica que se desdobra em atividades e tarefas.

No processo de desenvolvimento da ação formativa, o autor Cardim (2012) identifica cinco fases:

- Pré diagnóstico e explicitação da política de formação, esta primeira fase relaciona-se com aquilo que a empresa pretende da ação de formação, no sentido de a desenvolver.

O pré diagnóstico da formação explícita a política acerca da formação já existente, bem como a sua definição. Daqui retiramos aquilo que será o levantamento de necessidades de formação.

- Levantamento de necessidades de formação (LNF), as necessidades a combater com a ação de formação. Do LNF devem sair as necessidades concretas de formação. Esta segunda fase é constituída pelo inquérito à organização.

- Elaboração do plano de formação, ou elaboração da proposta do plano de formação tendo em conta as necessidades irá permitir a definição das atividades da ação de formação. O relatório de necessidades de formação deve ter um conjunto de propostas fundamentadas após a análise realizada. As propostas devem ser baseadas na política de formação. O plano de formação já constitui o LNF e a política de formação. Deve ser aprovado pela direção bem como a disponibilidade de participação dos respetivos colaboradores.

- Desenvolvimento da ação formativa, após a elaboração e aprovação do plano dá-se a ação de formação. A decisão acerca das pessoas que irão participar na ação de formação está relacionada com a gestão direta.

- A gestão da formação também inclui o controlo da avaliação. Daqui surge uma opinião acerca da ação de formação que até poderá conduzir a um novo plano. Este pode também implicar um levantamento de necessidades de formação.

O esquema que se segue refere-se ao desenvolvimento do processo de formação nas organizações.

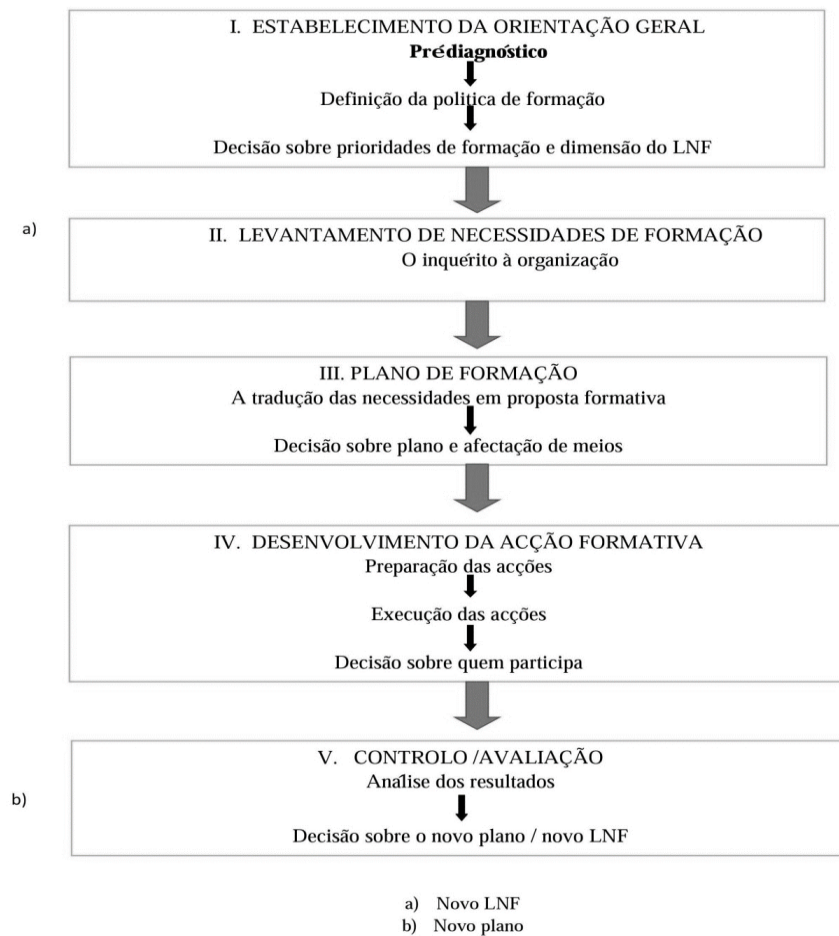


Figura 4 - Desenvolvimento do processo de Formação nas Organizações (Cardim J. C., 2012)

Nas ações de formação podemos-nos guiar pelo seguinte círculo, planeamento da ação de formação, isto engloba identificar as necessidades, identificar os objetivos, existindo a implementação por parte da organização e o controlo.

O objetivo é obter feedback sobre cada uma das fases aqui especificadas, permitindo então a sua reformulação com finalidade a melhoria dos resultados alcançados.

### 2.3.2 Etapas do processo de formação

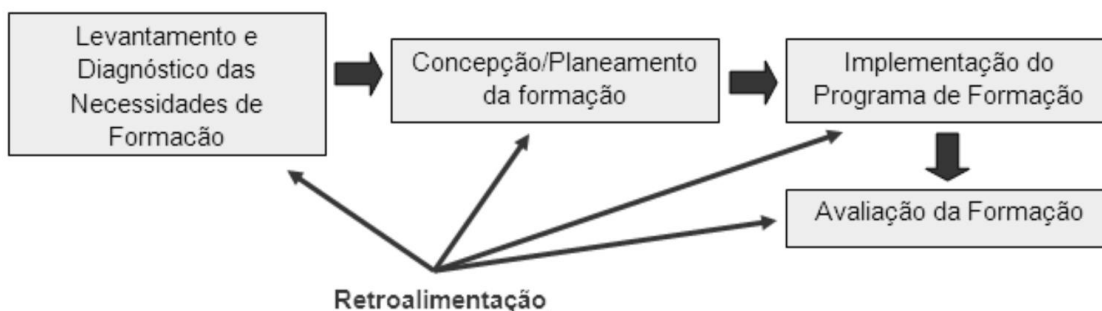


Figura 5 - Etapas do Processo de Formação (Alves, 2009)

- **Levantamento e diagnóstico das necessidades de formação**, esta etapa tem muita relevância para a concretização da ação de formação. São calculados os problemas existentes na organização que serão resolvidos com a formação. A formação age de acordo com os objetivos que pretendem ser atingidos pela organização, por vezes antecipando-se a futuros problemas.

- **Concepção/planeamento da formação**, Alves (2009) defende que esta etapa tem como base o diagnóstico feito na entidade empregadora que leva à realização da formação e os objetivos a atingir por esta. Devem ser avaliadas as decisões tomadas e em que medida vão contribuir para a resolução dos problemas, até porque a formação pode não ser uma solução exclusiva para os problemas das organizações, por isso deve ser bem analisada e ponderada. Neste sentido é necessário definir de forma cuidadosa os conteúdos programáticos da formação, bem como o público-alvo e as necessidades a atingir.

Caetano (2007) defende que o conteúdo da formação deve ser adequado aos formandos e às suas exigências profissionais. Os formandos devem adquirir o que realmente é importante que eles aprendam, e saber implementar durante a execução do trabalho.

- **Implementação do programa de formação**, implementação da etapa anterior. Utilização das técnicas para transmissão das informações necessárias e desenvolvimento dos conhecimentos. Alves (2009) defende que a formação acontece na realidade, depois de terem sido identificados os problemas ou as necessidades e de ser feito um planeamento.

- **Avaliação do processo formativo** é a etapa final deste processo e a que vamos deslindar detalhadamente ao longo do estudo. O objetivo é avaliarmos a ação de

formação de forma a determinar a sua eficácia. Para tal, devemos avaliar se a ação de formação correspondeu aos objetivos estabelecidos e se existiram mudanças durante e depois da formação. Chiavenato (2005) deve existir uma avaliação acerca do grau de satisfação dos indivíduos para com a formação, e aquisição de conteúdos programáticos, essencialmente da aplicabilidade dos conhecimentos em contexto organizacional, tendo sempre como base a relação custo/ benefício.

## **2.4 A Formação como política de gestão do potencial humano**

Baptista (1997) salienta que a formação, tanto a nível escolar como a nível profissional é fundamental para o bom funcionamento e sustentabilidade da organização. As organizações assemelham-se às escolas no sentido em que geram conhecimento e são promotoras de mudança. Como já referido, a mudança está sempre presente nas organizações para que estas possam acompanhar as tendências e todas as alterações que surjam, sendo necessário investir nos seus recursos humanos. Se as organizações estagnarem esta atitude trás reflexo nos negócios, elas têm de ser rápidas, inovadoras e perspicazes.

Franco & Ferreira (2007) defendem que o conhecimento é fulcral em qualquer organização, pois garante não só a sustentabilidade como faz com que a empresa se diferencie das demais. É durante os períodos de mudança que uma organização se deve destacar essencialmente ao nível do conhecimento.

Dito isto as organizações deverão assim atribuir relevância à aprendizagem, desenvolver o conhecimento e focar-se na inovação.

De acordo com França (2013) o conhecimento é gerado pelas pessoas como tal as organizações devem ter especial atenção a isto, de forma a fazer face às necessidades humanas.

Segundo Domingues & Neves (2009) existem vários fatores que contribuem para o aumento do desempenho entre os quais, trabalho em equipa, remuneração, rotação no trabalho etc.

Para Velada (2007) o indivíduo deve estar sempre a atualizar os seus conhecimentos e a aprender novos, de forma a conseguir adaptar-se às situações do seu meio profissional, isto é fundamental para reforçar a importância que a formação tem.

França (2013) diz que a formação é uma das principais ferramentas de gestão de Recursos Humanos, para melhorar o desempenho dos colaboradores, assim sendo para ser uma organização que aprende e gere conhecimento deve englobar a formação.

As pessoas dentro de uma empresa têm prioridade, bem como o seu desenvolvimento, visto que são estas que trazem crescimento e progresso de forma a atingir o sucesso.

Associamos formação a um instrumento de recurso humanos que está interligado com a satisfação profissional ajudando a ultrapassar as divergências vividas dentro da organização, bem como o seu desempenho.

De acordo com Cardim (2012) a formação encontra-se ligada aos recursos humanos e às diversas passagens destes pelas organizações, implicando recorrer às mais diversificadas técnicas de recursos humanos como recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, formação profissional entre outras não menos relevantes.

O aperfeiçoamento dos colaboradores já ativos nas organizações é muito importante na valorização do progresso na carreira.

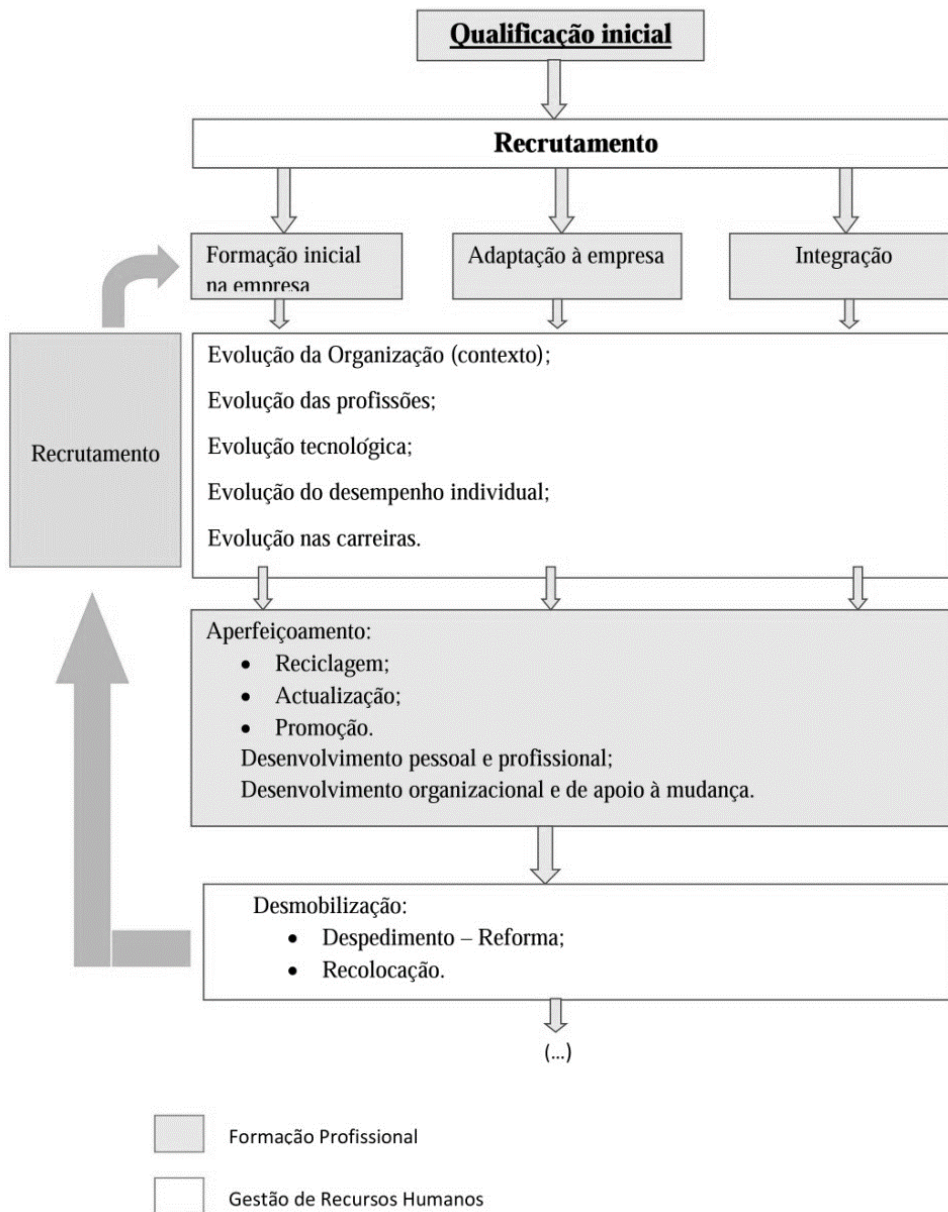


Figura 6 - Formação e Gestão de Recursos Humanos (Cardim J. C., 2012)



#### 2.4.1 A indispensabilidade da formação

A formação profissional serve para reeducar e também reorganizar conteúdos, ou seja, altera o comportamento das pessoas e traz evolução e aperfeiçoamento ao seu conhecimento e domínio técnico.

A formação é das principais aliadas para que as organizações aumentem a sua produtividade e se consigam destacar no mercado de trabalho.

Contudo França (2013) indicia outros benefícios tais como, a motivação e inspiração para os colaboradores. É uma forma destes perceberem a importância que lhes é atribuída e que a empresa para a qual trabalham está disposta a investir em formação para que possam realizar a sua função mais adequadamente e lucrativamente.

#### 2.4.2 Benefícios da formação

Com base nos contributos do trabalho de França (2013) destacamos os seguintes benefícios da formação profissional para a organização e trabalhador:

- Aumentar a capacidade de adotar novas tecnologias e métodos no contexto de trabalho;
- Aumentar a inovação nas estratégias a utilizar;
- Aumentar a dedicação profissional;
- Melhorar substancialmente a motivação dos trabalhadores – a formação aumenta a segurança e acima de tudo a satisfação no trabalho. Quanto mais satisfeitos estiverem os trabalhadores, mais estes contribuirão para o sucesso organizacional, o que concorre para a consequente diminuição do nível de absentismo e demissões;
- Menor supervisão – trabalhadores bem formados, necessitarão de menor supervisão, sendo benéfico para a organização a nível de tempo e esforço;
- Menos acidentes no trabalho – como os trabalhadores detêm a formação necessária para prosseguirem o trabalho, a probabilidade de ocorrer um erro no trabalho torna-se inferior;
- Possibilidades de promoção – os trabalhadores que recebem formação no trabalho, desenvolvem melhores competências para prosseguirem o trabalho, podendo levar a uma futura promoção e certamente uma vantagem para a organização;

- Aumento da produtividade – a formação aumenta a eficiência e produtividade do trabalho prestado pelos trabalhadores. Menor desperdício de tempo e recursos quando os trabalhadores são devidamente preparados.

É clara a importância da formação nos recursos humanos, visto que é um fator que aumenta a competitividade organizacional, aumenta o seu desenvolvimento e é um instrumento estratégico. Os principais aspectos que fazem as organizações recorrer à formação profissional é a mudança e o desenvolvimento do mercado de trabalho.

A mudança influencia que se recorra à formação e por consequência a formação leva à mudança estando assim perante um ciclo.

A evolução do meio envolvente, como por exemplo, as tecnologias levam ao aumento da concorrência o que faz com que se atribua especial importância à formação, tornando-a imprescindível no mercado atual. Deverá trazer mudanças para a empresa, bem como resultados melhores a nível de desempenho organizacional e outros benefícios como a aquisição de novas competências e também conhecimentos.

Para Cardoso (1995) o desenvolvimento como fator de evolução organizacional é o principal motivo que leva a recorrer à formação profissional.

Dentro do seio de uma organização os recursos humanos procuram mais do que um simples emprego e do que uma remuneração, outros fatores têm relevância tais como, a satisfação no trabalho, o respeito e também o espírito de pertença.

França (2013) afirma que muitas empresas preferem fazer cortes em diversas áreas da organização e permanecer o investimento em formação.

Comunicar aos colaboradores da empresa que irão frequentar uma determinada ação de formação, faz com que esta seja mais produtiva e traga mais resultados.

Torres & Palhares (2008) defendem que na maior parte das vezes o plano da formação é elaborado sem que os colaboradores sejam consultados, podendo não se adaptar e não ter sucesso.

A formação tem como finalidade um desempenho profissional exemplar por parte do colaborador. Assim sendo deve ser um processo contínuo e deve ter o acompanhamento necessário.

As necessidades formativas revelam-se essenciais para perceber as carências presentes na empresa, permitem perceber se a formação é a solução para os problemas, e qual a formação e o tipo de formação necessária para os combater e ultrapassar.

É importante um estudo de necessidades formativas por dois principais motivos, o primeiro porque os programas de formação estão relacionados com as necessidades

identificadas. O segundo é para ter a certeza que estes programas são implementados corretamente.

Assim sendo alguns problemas de desempenho podem ser resolvidos com a realização de formação profissional.

De acordo com França (2013) para que a formação traga resultados positivos deve-se cumprir os seguintes passos:

- Identificar as necessidades de cada trabalhador;
- Preparar o formador, ele deve conhecer o público-alvo para que possa adaptar a formação. O formador deve também cativar e motivar os formandos.

De acordo com Harrison (2009) o formador tem um papel com muita relevância pois deve guiar os formandos para que eles consigam atingir os resultados pretendidos.

Os formandos devem ter conhecimento da ação de formação que vão realizar e dos objetivos definidos para aquela ação.

- O formador deve ter o cuidado de explicar os processos e a forma como são implementados em contexto prático. Ele deve acompanhar o formando de forma a entender se ele está a perceber para que os erros sejam combatidos, desde aí.
- O formador ao longo da formação deve mostrar ao formando a sua evolução, ou seja, dar-lhe a entender. No entanto, o feedback sobre a formação por parte do colaborador é muito importante.

É necessário também perceber os recursos e os contextos a utilizar.

#### 2.4.3 Formação – Tipos, recursos e contextos

De acordo com Harrison (2009) a formação divide-se em dois tipos:

- Informal;
- Formal.

A informal não é programada nem certificada, ocorre no local de trabalho sendo por exemplo, quando um colaborador mais velho explica um procedimento, ou funcionamento ao mais novo. Tendo bastante importância e relevância no seio da organização. Por sua vez, a formação formal é certificada e planeada.

Seguindo o raciocínio de França (2013) os recursos utilizados na formação podem ser internos e também externos. Os internos referem-se a indivíduos qualificados que trabalham na empresa, uma vez que possuem conhecimentos e devem ministrá-los em forma de formação com os restantes colaboradores.

Os recursos externos são formadores contratados por empresas externas, são pessoas com competências e capacidades de forma a transmitir aos formandos.

Empresas em contenção de custos tendem mais a recorrer aos colaboradores especializados internos.

A formação de integração serve para integrar novos colaboradores nas organizações, explicando a história da empresa, as políticas, as normas, a gestão e essencialmente o seu funcionamento.

As atitudes, as competências, os conhecimentos e também os comportamentos adquiridos na formação devem corresponder e fazer face às necessidades laborais.

A transferência da formação é muito importante na medida em que permite perceber o que foi aprendido e colocado em prática pelo formando, assim sendo, entende-se que a formação de nada serve se não trazer resultados no desempenho profissional.

Franco e Ferreira (2007) defendem que é necessário que o formando tenha interesse no programa da formação e que este conteúdo seja responsável pelas mudanças e para o aumento do desempenho nas funções, isto para que a transferência ocorra.

O autor Velada (2007) afirma que a formação tem como finalidade que os trabalhadores voltem a trabalhar e coloquem em prática os novos conhecimentos.

Após a ação de formação torna-se importante avaliar a mesma para efeitos de desempenho organizacional, de avaliação de investimento e para percebermos se existiu a transferência que se pretendia.

Na perspetiva de França (2013) a formação nem sempre responde aos problemas organizacionais. Considerámo-la um mau investimento quando não se verifica motivação por parte dos formandos, o mesmo acontece quando a formação não é adequada ao público-alvo.

França (2013) fala ainda de outros aspetos que deixam as organizações reticentes com o investimento em formação, como por exemplo, o facto de os trabalhadores saírem e ingressarem os quadros de outras empresas, acabando por ser o investimento inutilizado.

A formação melhora a mão-de-obra e tem efeitos no crescimento económico, desenvolvendo os recursos humanos.

## **2.5 Transferência da formação**

As organizações têm de se tornar mais competitivas devido às adversidades do mercado de trabalho, para tal esta competitividade é alcançada através dos seus recursos humanos. Com base nisto, as empresas investem muito dinheiro em formação, com a finalidade de que esta irá melhorar a performance dos seus colaboradores e essencialmente a produtividade da organização. Para que isto aconteça tem de existir obrigatoriamente transferência dos conhecimentos e competências adquiridas para o dia-a-dia profissional.

De acordo com Nunes (2006) a transferência da formação é o principal ponto para que exista relação entre as transformações pessoais e os requisitos organizacionais.

Se os novos comportamentos, conhecimentos e competências não forem transferidos para o local de trabalho e mantidos por algum tempo, a formação acaba por ter um interesse reduzido.

Nunes (2006) defende que a transferência é essencialmente a contínua aplicação dos conhecimentos e competências adquiridas em formação, por parte dos formandos, no seu local de trabalho.

Foxon (1993) é da opinião que a transferência deve ser medida em momentos distintos e deve essencialmente ser conceptualizada em vários níveis de operacionalização.

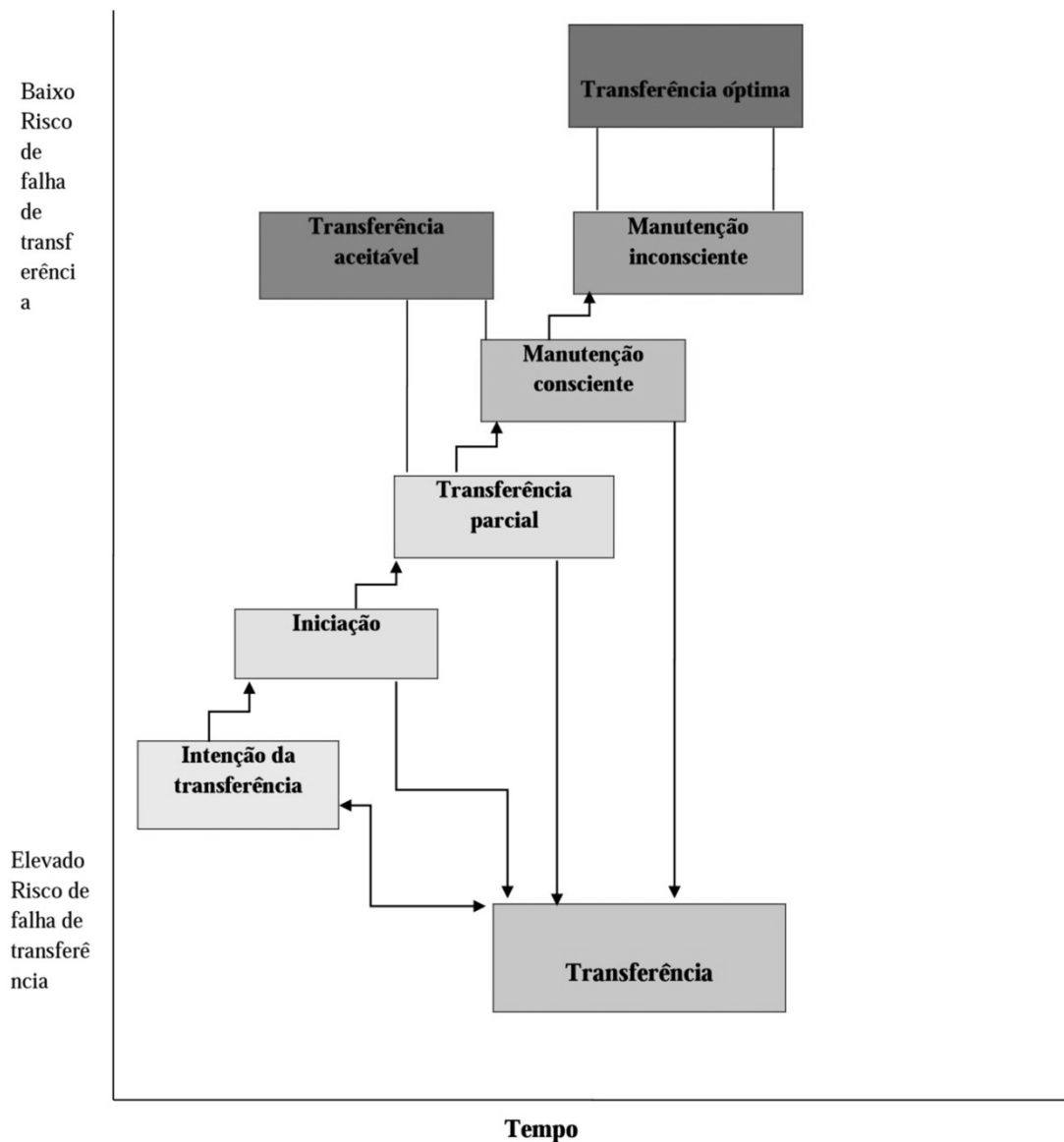


Figura 7 - Fases do processo de transferência (Nunes, 2006)

De acordo com Nunes (2006) cada fase mencionada na imagem é um pré requisito da fase seguinte até os formandos atingirem a fase final.

- **Intenção da transferência** – Relaciona-se com a motivação que os formandos demonstram em transferir o adquirido na formação para contexto real. Se estes terminarem a ação formativa com poucas intenções de transferirem é pouco provável que chegue a existir transferência nos meses seguintes.
- **Iniciação de transferência** – Esta fase acontece quando existe transferência de algo adquirido na formação, pode ser comportamento ou até competências.

- **Transferência parcial** – Sucede quando algo, como por exemplo, competências são transferidas para o contexto de trabalho e outras não são por diversos motivos, entre os quais, falta de oportunidade ou falta de confiança.
- **Manutenção da transferência** – Aplicação da aprendizagem no local de trabalho por um período de tempo.
- **Falha de transferência** – Ocorre quando apesar das tentativas por parte do formando para transferir são falhadas, ou seja, ele não consegue transferir para o seu contexto de trabalho novas competências, ou comportamentos adquiridos.

Este processo permite que seja possível avaliar a transferência da formação independentemente de esta ser de carácter cognitivo, interpessoal, motora e processual.

Foxon (1993) defende que existem vários fatores que são inibidores da transferência, tais como os fatores de clima organizacional, sendo estes constituídos por falta de encorajamento para transferir os conteúdos formativos para contexto real de trabalho por parte dos colegas e das chefias, pressões organizacionais, falha nos recursos e nos meios necessários.

Os fatores que se relacionam com o *design* da formação, como por exemplo, os conteúdos da ação que são muito teóricos e apresentam pouca ou nenhuma parte prática.

As características individuais dos formandos como a sua baixa motivação dificultam a transferência e os benefícios da formação.

A pouca credibilidade que os formadores transmitem também é um dos motivos.

Segundo Facticeau (1995) os trabalhadores sentem-se mais motivados a frequentarem as ações de formação quando não são obrigados a fazê-lo, ou seja, vão por opção. É fundamental que eles se sintam motivados para transferirem os conhecimentos adquiridos, isto acontece sobretudo quando a ação formativa corresponde às suas expectativas ou esteve relacionada com a sua função.

O autor Cheng & Ho (1998) defende que as ideias pré-concebidas e as convicções sobre a formação interferem com o processo de aprendizagem e podem colocar em risco o investimento realizado com a formação. Uma dessas crenças defende que se a perceção da formação for mais positiva, mais hipóteses existem da transferência para o posto de trabalho ser realizada.

## 2.6 A dificuldade da transferência da formação profissional

De acordo com Caetano e Velada (2007) os processos de mudança nas organizações a maior parte das vezes envolve formações específicas para os colaboradores, sendo este o fator fundamental para o sucesso da empresa.

Nas últimas décadas têm vindo a aumentar os recursos financeiros investidos pelas empresas em formação profissional.

Esta expansão da formação, que se tem assistido está relacionada com o aumento do desempenho dos recursos humanos, o que traz um aumento de produtividade para as empresas.

A avaliação da formação consiste num processo de recolha de dados, de averiguação e implementação das consequências das formações realizadas numa determinada organização, com o objetivo de apurar os seus efeitos.

A nível de efeitos a avaliação da formação responde a algumas questões fundamentais:

- Pretende-se apurar em que medida foram alcançados os objetivos da formação;
- Após os formandos adquirirem uma nova aprendizagem, e esta ser comprovada, até que ponto resulta num melhor desempenho profissional do colaborador trazendo benefícios para a organização;
- Analisar se a formação e a aprendizagem contribuíram para a melhoria da qualidade do emprego e da empregabilidade.

Caetano e Velada (2012) abordam o modelo hierárquico de resultados da formação. O modelo mais utilizado para a avaliação da formação foi enunciado por Kirkpatrick há várias décadas, é baseado em 4 níveis de avaliação:

- Reações;
- Aprendizagem;
- Comportamento;
- Resultados.

O 1º nível diz respeito às reações, ou seja, está relacionado com a opinião dos formandos acerca da ação de formação e o sentimento destes em diversos aspetos, tais como: formação, métodos e tema, entre outros.



Podemos associar a este 1º nível as reações dos formandos perante a formação, por exemplo, as reações afetivas, de satisfação, reações instrumentais, como a sua utilidade e reações de dificuldade da aprendizagem.

O 2º nível refere-se ao aumento dos conhecimentos, das competências e até da modificação das atitudes dos formandos como resultado da formação, este nível está relacionado com a aprendizagem. Devem se fazer medições, pré e pós formação, comparações com grupos equivalentes que não tenham frequentado a ação de formação. Averiguar o grau de aprendizagem alcançado pelos formandos, no período posterior à formação.

Analisar a aquisição de competências técnicas, ou sociais, no fim da formação e depois de um período de tempo. Este nível contempla a recolha de dados, antes, durante e após a formação, num ou mais períodos posteriores a esta.

O 3º nível refere-se ao comportamento dos formandos após a formação, e foca-se em que medida os formandos transferem para o contexto de trabalho as aprendizagens obtidas na formação. Deve-se comparar os comportamentos dos formandos antes e depois.

O 4º nível de Kirkpatrick considera os resultados da formação para a organização, por exemplo, o aumento da produtividade, da qualidade, dos lucros, etc. Este nível é fundamental para apurar o sucesso da formação. Na maioria das vezes estes resultados não ocorrem no período imediatamente após a formação mas em períodos mais longos.

A aplicação das competências, dos comportamentos e das técnicas aprendidas e adquiridos na formação torna-se positiva se a sua transferência for aplicada em contexto profissional.

A transferência da formação é a aplicação das competências adquiridas na ação de formação em contexto de trabalho. Exprime o grau em que a formação induziu alterações e mudanças comportamentais, isto a longo prazo.

Se não existir transferência da formação para o contexto profissional, acaba por ter pouco valor para a organização, visto que não houve rentabilidade.

O período após a formação em que o colaborador volta à sua função é um período em que analisamos se a aprendizagem produz efeitos reais no seu desempenho profissional.

Os modelos e as práticas pedagógicas têm que assegurar que os formandos aprendam realmente aquilo que se pretende que aprendam.

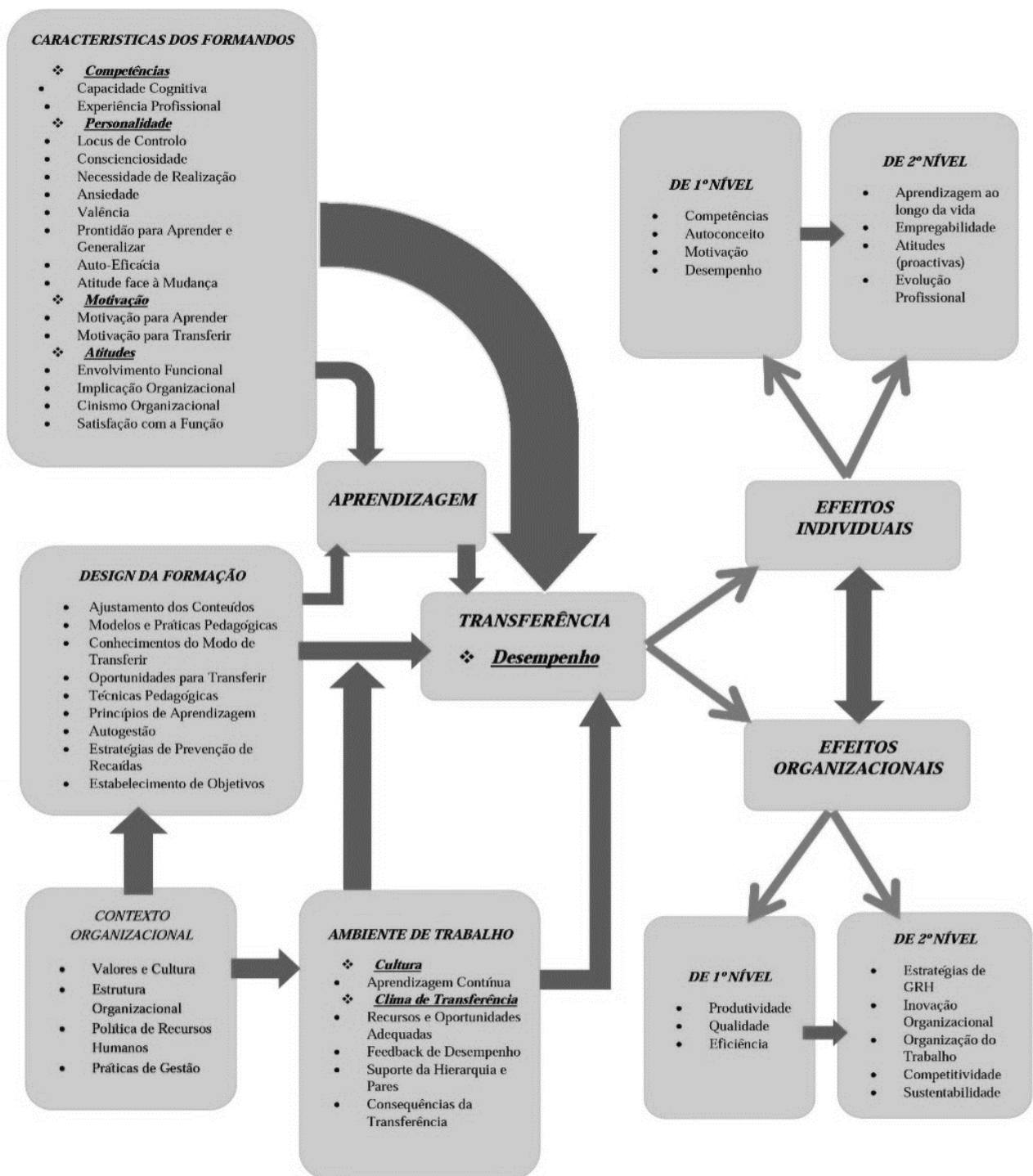


Figura 8 - Modelo de análise da transferência da formação (Caetano & Velada, 2012)

É importante a eficácia da formação de forma a preparar os formandos para a transferência profissional, deve incluir conhecimentos sobre a forma como os formandos devem transferir para o local de trabalho.

Como o próprio nome indica as características a ter em conta são os fatores de personalidade variáveis motivacionais e atitudes com a sua função, principalmente a nível de satisfação.

Fatores como a experiência profissional, o cargo ocupado, a antiguidade na organização podem afetar positivamente ou negativamente a transferência da aprendizagem.

Existem dois tipos de motivação, para aprender e para transferir, ambas são importantes e determinam o grau de aplicação da formação para o contexto de trabalho.

A motivação para aprender relaciona-se com o facto de os formandos adquirirem conhecimentos em contexto formativo.

A motivação para a transferência refere-se à vontade dos formandos aplicarem o que aprenderam na formação em contexto profissional. A aprendizagem de novos conhecimentos é importante para se obter a transferência, mas é necessário e indispensável que os formandos queiram transferir aquilo que aprenderam.

A cultura e o clima organizacional têm grande impacto e influencia na transferência para o trabalho. Se a organização promove a aprendizagem contínua dos seus colaboradores tem mais probabilidade de alcançar resultados e retornos positivos.

As variáveis organizacionais como a cultura, a política de recursos humanos, a estrutura organizacional e as práticas de gestão podem produzir efeitos mais significativos sobre a aplicação da aprendizagem em contexto profissional.

A organização faz grandes investimentos na formação dos seus colaboradores com vista a desenvolver e a atualizar as suas competências e são estas que devem passar a utilizar no desempenho da função.

### **2.6.1 Motivação para transferir a formação para contexto real**

Segundo Velada & Caetano (2007) a transferência da formação é a aplicação dos conhecimentos, comportamentos e atitudes adquiridas na formação para o contexto de trabalho.

A transferência da formação está associada a três fatores fundamentais:

- Conceção da formação;
- Características dos formandos;
- Ambiente de trabalho.

Adquirir novos conhecimentos, técnicas e comportamentos na formação não é suficiente para efetuar a transferência é imprescindível que os formandos queiram transferir o que aprenderam.

Deve existir motivação para aprender, antes, durante a formação e após a formação, é importante existir vontade de transferir para o contexto profissional o que aprenderam na formação.

Existem teorias que facilitam os processos de motivação para a transferência:

- Teoria das expectativas;
- Teoria da equidade;
- Teoria do estabelecimento dos objetivos.

A primeira teoria está relacionada com a motivação dos formandos, ficam mais motivados para transferir os conhecimentos para a realidade de trabalho se obtiverem recompensas. Assim sendo, para a formação ter resultados positivos os formandos devem saber que irão obter recompensas.

Se a formação for encarada como uma perda de tempo, não terá qualquer retorno positivo, pois a ideia do formando é desistir.

A segunda teoria refere que as pessoas gostam de ser tratadas de forma justa quando comparadas com outras. Elas comparam as suas contribuições e retornos com a dos outros.

Segundo esta teoria, se o formando sentir que frequentando a formação obtém equidade nas recompensas, ou noutros aspetos valorizados pelo mesmo, a probabilidade de aprender algo durante a formação é maior, bem como a transferência da mesma.

A terceira teoria relata que se forem interiorizados determinados objetivos aos formandos a probabilidade para os atingirem é maior. Os objetivos da formação devem ser transmitidos de forma clara.

Resumindo, segundo estas teorias quando a formação termina existem níveis diferentes de motivação para transferir a formação para o local de trabalho. A realização das expectativas diz respeito á satisfação das expectativas dos formandos face à formação.

Quanto mais os formandos considerarem que a ação de formação corresponde às suas expectativas mais ficarão motivados. Se o formando perceber que ação de formação

desenvolve as suas competências pessoais e profissionais sentir-se-á com mais vontade para aplicar em contexto de trabalho.

A satisfação com o trabalho também contribui para que exista mais êxito na transferência da formação. Se os formandos estiverem satisfeitos com a sua função mais motivados estão para aplicar no trabalho o que adquiriram na formação.

### 2.6.2 **Preditores da transferência da formação para o contexto de trabalho**

Segundo Miguel & Caetano (2007) as mudanças ocorridas no mercado de trabalho obrigam a aquisição de novos conhecimentos e competências para fazer face à imprevisibilidade e à incerteza. Cada vez mais as organizações têm de se manter competitivas e para isso têm de desenvolver o seu sistema de aprendizagem e de melhoria.

A formação assume assim um papel imprescindível neste cenário, contribuindo para o desenvolvimento organizacional. Só recentemente é que a avaliação da formação começou a ter especial atenção.

A avaliação da formação pode ter diversos objetivos:

- Determinar se com a formação foram atingidos os objetivos;
- Saber a importância das ações de formação para a empresa;
- Identificar pontos do programa da formação a serem melhorados;
- Reforçar os pontos do programa.

A aquisição de conhecimentos, competências, comportamentos e atitudes adquiridos através da formação valem pouco se não forem transferidos para o contexto do trabalho, daí cada vez mais a preocupação com a eficácia dos investimentos.

A transferência da formação significa aplicar em contexto profissional os conhecimentos e competências adquiridas na formação.

As dificuldades que existem na transferência da formação para o contexto real do trabalho foram evidenciadas por vários modelos da formação. O mais utilizado a nível organizacional é o de Kirkpatrick.

A avaliação da formação procura analisar se foram atingidos os objetivos da formação. É importante descrever os resultados da formação, mas também é fundamental analisar as causas que os originaram, ou seja, não é só importante focar na avaliação do sistema de formação, é também importante focar na eficácia da mesma.

Existem três fatores que têm influência na transferência da formação:

- Fatores individuais;
- *Design* da formação;
- Fatores situacionais.

Os formandos que frequentam a mesma ação de formação têm características diferentes, podendo estas variar quanto à experiência profissional e quanto às atitudes em contexto de trabalho.

Podem existir diversas opiniões sobre a mesma ação de formação, podendo ser considerada uma perda de tempo, um meio para melhorar a sua eficácia e competência profissional, algo que leva a atingir os objetivos. Diferentes pessoas têm objetivos desiguais da mesma ação de formação, o que traz reações distintas. Resumindo, a eficácia da formação pode ser influenciada pelas diferenças individuais de cada um.

A satisfação com o trabalho engloba a satisfação com os colegas, com a remuneração, com as condições de trabalho, a natureza do trabalho e os benefícios adquiridos, todos estes fatores influenciam a transferência da formação.

A teoria da expectativa resguarda que as pessoas que estão mais satisfeitas com o trabalho são as que mais se esforçam para transferir as competências, conhecimentos e técnicas adquiridas para contexto profissional. Os indivíduos mais satisfeitos encaram a transferência como uma mais-valia, pois sentem-se motivados para aplicar novos conhecimentos.

Quanto à percepção e retenção da informação, consiste numa auto - avaliação acerca dos conteúdos da formação.

Neste sentido as medidas de auto – avaliação e da consciencialização dos conhecimentos bem como a necessidade de desenvolvimento têm grande influência na transferência dos conteúdos formativos.

Existem fatores que influenciam a transferência, tais como:

- Recompensas;
- Ambiente de trabalho;
- Interação com os colegas;
- Apoio por parte da chefia.

As características dos participantes influenciam a eficácia da ação de formação e também o programa da formação.

Na transferência da formação o principal apoio são as chefias, os colegas e a gestão de topo. As chefias devem incentivar os seus colaboradores, pois é nelas que estes

procuram informações, etc. Se a chefia não valorizar, os formandos acabam por não aplicar as suas aprendizagens. Este fator é muito importante para a concretização da transferência da formação.

## 2.7 Avaliação da formação

A avaliação da formação constitui uma preocupação da atualidade dado o peso de desenvolvimento e de sobrevivência das organizações no mercado de trabalho.

De acordo com (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007) é a análise feita após um período de tempo, do impacto final que a formação originou na dia a dia profissional dos formandos e verificar se os objetivos pré estabelecidos foram alcançados.

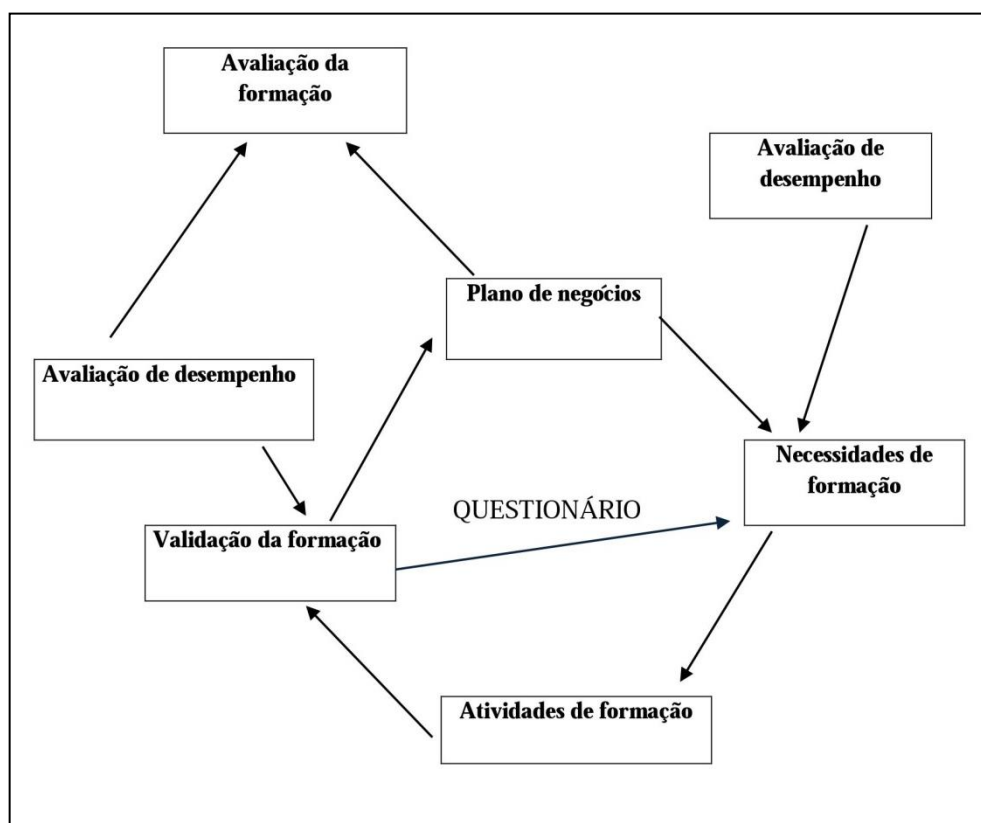


Figura 9 - A validação e avaliação da formação (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007)

A avaliação de desempenho, segundo Camara, Guerra & Rodrigues (2007) é um meio para podermos detetar as necessidades de formação, e conseqüentemente um meio para avaliarmos a formação. Como analisamos na figura acima a formação faz parte do plano de negócios de um seio organizacional.

Um dos principais aspetos importantes é a motivação por parte dos formandos para aplicarem os conhecimentos adquiridos em contexto real de trabalho.

Gouveia (2014) levanta algumas questões pertinentes relativamente à avaliação da formação. Que sentido faz investir em formação se não tivermos em conta os seus



resultados?! A organização não pode encarar a formação apenas como um aumento de custos. É fundamental avaliar os resultados obtidos e saber para aquilo que eles servem.

A nossa economia é cada vez mais competitiva e dinâmica, baseada no conhecimento. Para isto, as empresas devem ser inovadoras, de forma a aumentar a competitividade, o desenvolvimento, o emprego e a produtividade.

Tendo em conta as condições sócio – económicas atuais, as carreiras profissionais são cada vez mais redundantes, requerem mobilidade, o que implica que os indivíduos tenham de se atualizar e desenvolver.

A necessidade de formação tende a focar-se nas carências da organização sendo frequente a procura de colaboradores já com as competências necessárias em casos de admissão.

Segundo Alvarez, Salas, & Garofano (2004) avaliar a formação significa conhecer e medir os resultados que a organização pretende alcançar com aquela formação específica.

O investimento na educação e na formação constitui um fator fundamental e indispensável na carreira das pessoas, visto que alimenta a empregabilidade e transições a nível profissional.

Segundo Nunes (2006) a formação é considerada um fator chave a nível de gestão organizacional e de recursos humanos, mas contudo verifica-se que o processo da formação profissional encontra-se pouco desenvolvido em algumas das suas fases, como é caso da avaliação da formação.

Em grande parte das vezes a avaliação não é feita por diversos motivos, falta de tempo, orçamento insuficiente, excesso de confiança depositada na formação, falta de profissionais e instrumentos para a sua realização.

Segundo Garcia (2005) nenhum programa de formação deveria ser elaborado sem a participação daqueles a quem é destinado, visto que uma das características dos adultos é o facto de eles se comprometerem a aprender quando as metas e os objetivos são considerados importantes e de benefício próprio.

A avaliação é uma atividade central na função de gestão de RH a qual por sua vez é a parte integrante de um todo organizacional. Está relacionada com fatores como o levantamento de necessidades, o *design* do curso, a implementação do curso e a transferência da formação para o local de trabalho.

Pode ser considerada como um recolha de informação, com o objetivo de analisar os aspetos a melhorar no programa da formação, de forma a fazer as modificações essenciais.

Permite às chefias e administradores das organizações compreenderem os resultados do investimento financeiro em formação e essencialmente para que se possa conhecer a relação custo/ benefício do tempo despendido.

Segundo Nunes (2006) podemos considerar que existem cinco pressupostos para a avaliação da formação entre os quais:

- **Feedback** - permite controlar a qualidade dos programas das ações formativas;
- **Controle** – utilizar a avaliação para controlar a relação que existe entre a formação e a atividade da empresa;
- **Pesquisa** – Serve para relacionar a aprendizagem á formação e à transferência para o local de trabalho.
- **Intervenção** – os resultados obtidos nas formações têm influência no contexto em que a formação ocorre;
- **Poder** – utilizar os dados obtidos com a avaliação da formação para estabelecer a política empresarial.

Valente (2014) defende que as formações realizadas por parte das organizações requerem como obrigatoriedade a obtenção de resultados tendo em conta os investimentos feitos.

Hoje em dia são colocados diversos desafios às empresas, estas devem promover o seu desenvolvimento de forma veloz, firme e eficiente, obtendo a melhoria do desempenho dos colaboradores.

Valente (2014) é de acordo que a maioria das organizações falha ao não avaliar o impacto da formação e não recuperar o investimento feito. É importante perceber que num processo de avaliação da eficácia da formação toda a organização tem responsabilidades e influência. Esta não tem apenas como intuito o benefício da gestão de recursos humanos, ou o benefício próprio, ela deverá ser uma ferramenta da organização para aumentar o desempenho e melhorar o negócio.

Segundo Jacob (2011) a avaliação tem ganho relevância e importância no meio organizacional, visto que o facto de os indivíduos frequentarem ações de formação não resulta necessariamente em desenvolvimento, nem em melhoria do desempenho do

colaborador e também da organização. Permitindo-nos então identificar as forças e as debilidades da formação, e entender em que medida os objetivos foram concretizados.

Jacob (2011) defende ainda que aspetos como o horário da ação de formação, as instalações, o formador e os materiais também contribuem para a transferência para o local de trabalho. Permitindo ter a perceção dos funcionários que beneficiaram mais, ou menos, com a formação.

O nível de satisfação com a formação, o facto de recomendarem aos colegas são razões que levam os formandos a participar nas ações e traz benefícios no proveito da mesma.

Jacob (2011) diz que quando avaliamos a formação temos a perceção dos custos e benefícios a nível financeiro. Logo após a ação de formação, quando os formandos retomam a sua atividade constitui um fator crítico para que a aprendizagem se mantenha e tenha efeitos no desempenho profissional.

A formação é fundamental para que a organização tenha sucesso, no sentido em que serve para fortalecer os conhecimentos existentes, acompanhar e facilitar a mudança e essencialmente preparar o futuro. É mais importante avaliar a eficácia e o impacto da formação nas organizações em relação às necessidades da formação e a conceção da ação.

Segundo o estabelecido no Instituto para a Qualidade na Formação (2006) a avaliação da formação caracteriza-se em três funções essenciais:

- A função de regular o processo formativo, elaborando-o de acordo com as necessidades dos formandos e garantir a qualidade dos resultados;
- Medir os resultados da formação e compara-los com o antes e o depois;
- Desenvolvimento e melhoria contínua, estimulação das aprendizagens resultantes da ação de formação.

Caetano (2007) defende que a avaliação da formação tem como objetivo perceber se foram alcançados os objetivos da formação e se a aprendizagem foi alcançada. No entanto também tem como finalidade a mudança e a melhoria do desempenho profissional por parte dos formandos e avaliar se existe transferência da aprendizagem para o local de trabalho. A mudança comportamental faz parte dos principais objetivos da formação.

As Organizações que pretendam melhorar o retorno sobre o investimento em formação devem compreender as variáveis associadas á transferência da formação, isto, para que se possa promover a transferência e inibir o que está a dificultá-la. Ainda segundo Baharim (2008) a transferência da formação só irá ocorrer se os formandos tiverem motivação e desejo de transferir os conhecimentos adquiridos.

Segundo Caetano e Velada (2012) a verificação dos resultados da formação nem sempre vai de encontro com os objetivos definidos, então surgiu a necessidade de provar que a formação contribui para o desenvolvimento de competências e dos conhecimentos dos trabalhadores, conseqüentemente provocando o desenvolvimento da empresa.

*“A formação traduz-se essencialmente em três funções essenciais, sendo elas a função de regular o processo formativo, a medição dos resultados bem como o seu desenvolvimento e a melhoria contínua”* (Almeida A. R., 2012, p. 12).

Almeida (2012) é da opinião que a avaliação da formação resume-se á análise de todo o processo formativo, aspetos como a conceção e a implementação das ações formativas, para identificar a sua eficiência, e por outro lado a recolha de dados. Tem como finalidade identificar em que medida os objetivos definidos foram alcançados, melhorando a mudança do desempenho dos formandos, o desenvolvimento do seu trabalho e o alcance das aprendizagens.

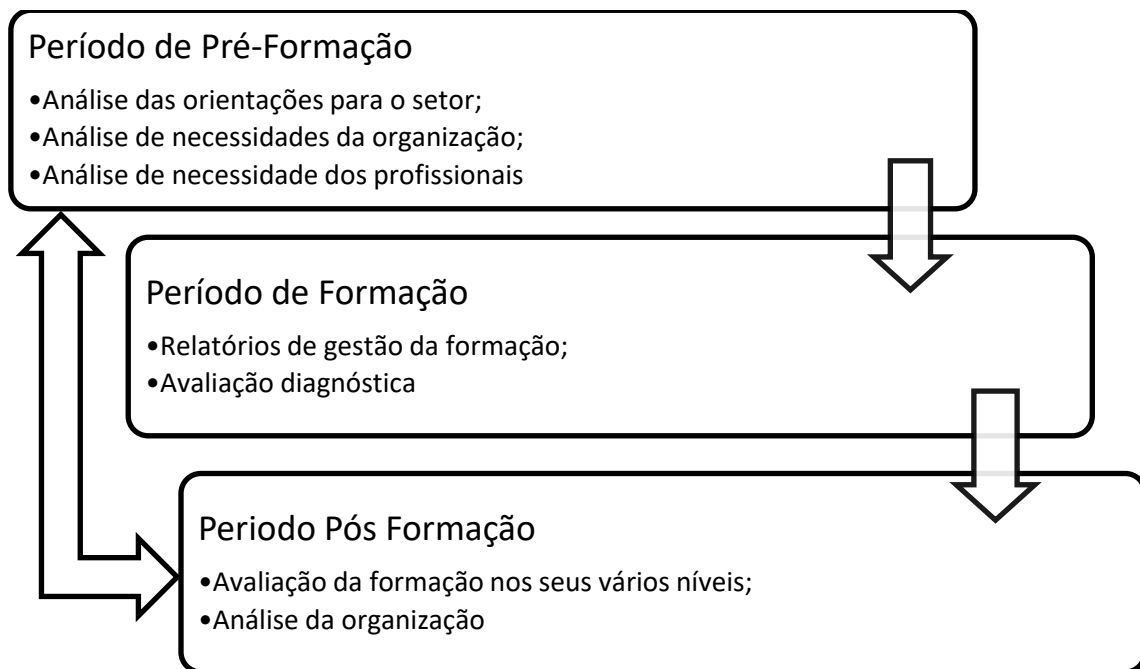
Cardim (2012) indica que se realizarmos a avaliação em condições técnicas que sejam adequadas permite-nos ter conhecimentos quanto ao seu sucesso e à sua qualidade. Ela constitui um processo de recolha de informação permitindo-nos ter um juízo de valor sobre a ação de formação, tendo sempre como principal foco a sua correção.

O aperfeiçoamento dos profissionais ativos é fundamental na melhoria de competências, na atualização dos conhecimentos e no alargamento das atividades no âmbito profissional, realizadas por estes. Outro aspeto não menos importante é a resolução de problemas e de aspetos que afetem o desempenho do colaborador.

Ainda de acordo com Cardim (2012) as organizações devem colaborar com os objetivos das ações de formação, ou seja se não existir uma implicação forte por parte das direções, ou chefias, nos recursos à formação e às suas finalidades a sua utilidade deixa de fazer sentido, tornando-se facilmente secundária. Assim sendo, nestas situações se existe falta de interesse pelas ações de formação, também existe desinteresse pela análise da sua qualidade e da sua aplicabilidade em contexto de trabalho.

A avaliação deve ser realizada sobretudo para determinar a verificação do alcance dos objetivos estabelecidos que delimitaram a ação de formação, baseando-se assim na comparação entre os objetivos e os resultados. Ela deve ter como intenção o contributo para o desempenho profissional dos colaboradores e das organizações.

Eseryel (2002) sustenta que a existência de distintas abordagens na avaliação das ações de formação pode estar ligada com a complexidade dos fatores abaixo mencionados.



**Figura 1:** Processo da Avaliação da formação (Eseryel, 2002)

### 2.7.1 Modelo de Donald Kirkpatrick

O sucesso das ações de formação dependem da capacidade de estabelecer uma estratégia de avaliação que suporte todo o processo da formação, ou seja, antes, durante e após a aprendizagem, mostrando o seu contributo de forma positiva para a empresa.

O modelo de Kirkpatrick é muito popular devido à sua simplicidade e pragmatismo. É um dos mais conhecidos e utilizado nas empresas como estratégia da avaliação.

Kirkpatrick & Kirkpatrick (1994) mencionam que este modelo não se limita só a avaliar as reações dos formandos e os resultados da aprendizagem, valoriza também a transferência dos conhecimentos adquiridos nas ações de formação para o contexto real. Outro aspeto em que se foca é a transferência das competências e atitudes para o contexto de trabalho, assim como o impacto de todos estes aspetos para a organização.

Uma avaliação completa da formação dentro da organização deve incidir em dois domínios que apesar de distintos completam-se para que exista uma melhoria contínua. Estes dois domínios são a eficácia dos programas de formação, e a eficiência do programa de gestão, irei apenas focar e detalhar o primeiro.

Avaliar a eficácia de um programa de formação consiste em percebermos se esse programa gerou os resultados estabelecidos e pretendidos, ou seja, se efetivamente contribuiu para que os formandos adquirissem as competências e os comportamentos necessários estabelecidos para cumprir e atingir os objetivos.

Os autores Kirkpatrick & Kirkpatrick (1994) resumem de forma clara, que caso a formação não corra bem é pouco provável que os formandos adquiram as competências que estavam previstas.

Sendo assim é importante que a formação seja avaliada a vários níveis, pois cada nível fornece-nos informações importantes para diagnosticarmos os problemas que a podem impedir de atingir o objetivo estabelecido.

De acordo com Phillips & Stone (2002) definir os objetivos para cada nível de avaliação traz muitos benefícios. Uma vez que definem o que é esperado nas diversas fases e englobam vários tipos de dados. Ajuda a que cada um dos níveis seja medido com sucesso.

Um dos principais autores responsáveis por conduzir a necessidade da avaliação de formação a vários níveis para que se consiga um resultado dos problemas que a podem afetar foi Donald Kirkpatrick.

Este modelo, como podemos ver no quadro abaixo é baseado em quatro níveis. Desde o primeiro até ao quarto todos eles fornecem informações importantes.

Tabela 1 - Níveis de avaliação de Kirkpatrick

<b>Nível I – Reação</b>	O que os participantes pensam e sentem sobre a formação; forma como reagiram ao programa.
<b>Nível II – Aprendizagem</b>	Os conhecimentos e competências que os participantes adquiriram ou desenvolveram graças à formação.
<b>Nível III – Comportamento</b>	Conhecimentos e competências efetivamente retidos e aplicados regularmente no exercício das funções dos participantes.
<b>Nível IV – Resultados</b>	Melhorias no desempenho (contributo para o negócio) resultantes do uso regular dos novos conhecimentos e competências.

Fonte: Donald Kirkpatrick (1994)

Tabela 2 - Informação fornecida em cada nível de avaliação

	Nível	Informação fornecida	
<b>Conceção da FORMAÇÃO</b> ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲	<b>Reação</b>	Rever expectativas dos participantes; adequação dos métodos usados (participação, duração...); atuação do formador	<b>Conceção da AVALIAÇÃO</b> ▼ ▼ ▼ ▼ ▼ ▼
	<b>Aprendizagem</b>	Insuficiência da carga ou da metodologia dedicada às competências não adquiridas; desvalorização da experiência anterior dos participantes.	
	<b>Comportamento</b>	Problemas sistémicos: falta de recursos, tecnologias ultrapassadas, chefias conservadoras, cultura de aversão ao risco	
	<b>Resultados</b>	<b>Esta é a informação de que o resto da organização precisa!</b>	

Fonte Donald Kirkpatrick (1994)

- **1º Nível - Avaliação das reações**

Almeida (2012) define que este nível procura essencialmente avaliar as reações dos formandos tendo em conta os principais aspetos: formador, materiais e conteúdos.

É aplicado na maioria das organizações visto que é de fácil extensibilidade e praticamente sem custos associados.

Este tipo de avaliação permite apenas fazer alguns ajustes na formação. Não permitindo chegar a grandes conclusões no que toca à utilidade das formações, é mais focado em aspetos como as condições ambientais.

- **2º Nível - Avaliação das aprendizagens**

Refere-se à aprendizagem adquirida por parte dos formandos, ou seja, a avaliação dos conhecimentos e competências e a modificação de atitudes provenientes da ação formativa.

Está relacionada com as aprendizagens observáveis, que trazem alterações a nível técnico e também comportamental baseando-se nas alterações de atitudes. Tem como finalidade a avaliação das mudanças de atitude, de conhecimento, aumento de capacidades e sobretudo se os conteúdos do programa foram adquiridos pelos formandos.

Requer uma avaliação antes e depois da ação formativa, ou então comparar com grupos que não foram submetidos aquela ação. Aqui podemos utilizar como instrumento

os testes de conhecimento e também os de desempenho, que podem ser feitos através de exercícios práticos.

- **3º Nível - Avaliação dos comportamentos**

O terceiro nível é utilizado para avaliar em que medida as aprendizagens adquiridas são transferidas para o contexto real de trabalho, focando-se nos conhecimentos e nas competências.

Assim sendo tem como finalidade avaliar os ganhos que se obtiveram com a formação e que são aplicados em contexto de trabalho trazendo melhoria à empresa.

A transferência da aprendizagem é quando o colaborador após a ação de formação aplica o conhecimento, as aptidões e atitudes desenvolvidas na formação para o seu posto de trabalho.

Segundo Almeida (2012) a transferência ocorre de três maneiras, a primeira é quando o desempenho profissional do colaborador é melhorado, sendo esta considerada positiva. A segunda pode ser considerada negativa, na medida em que não existam melhorias em relação ao desempenho anterior. A não existência de efeitos a nível organizacional é considerada neutra.

Deve existir uma comparação do comportamento do colaborador antes e depois da formação, podendo ser feita pelas chefias ou até mesmo através de relatórios. Permite tirar conclusões sobre as alterações de desempenho sendo assim importante a avaliação das aprendizagens e a transferência para contexto profissional.

- **4º Nível - Avaliação dos resultados**

De acordo com o Instituto para a Qualidade na Formação (2006) este nível foca-se em avaliar os resultados a nível financeiro e a nível operacional, nomeadamente, o aumento da produtividade, dos lucros, a diminuição dos custos, a maior rotatividade dos trabalhadores e o aumento da qualidade.

O primeiro nível tende a recolher menos informação sobre a ação de formação quando comparado com os seguintes. Embora todos os níveis se encontrem inter-relacionados, ou seja, a informação recolhida no primeiro nível tem importância no segundo e assim sucessivamente.

Almeida (2012) menciona que nos últimos anos, e cada vez mais, as empresas investem em formação para os seus colaboradores, assim cresceu a necessidade de provar de que forma a formação contribui para o desenvolvimento de competências dos colaboradores e da organização.



Tabela 3 - Níveis de avaliação de Donald Kirkpatrick

<b>Níveis de Donald Kirkpatrick</b>	Nível 1 de avaliação (reação)	- Durante a formação - No final da formação	Avaliação diagnóstica Avaliação formativa	Esta reflexão remete o avaliador para a necessidade de calendarizar as atividades de avaliação a desenvolver.
	Nível 2 de avaliação (aprendizagem)	- Durante a formação - No final da formação	Avaliação diagnóstica Avaliação formativa Avaliação sumativa	
	Nível 3 de avaliação (transferência de adquiridos para as situações reais de trabalho)	- Após a execução da formação (ex. após regresso do colaborador ao local de trabalho)	Avaliação diagnóstica Avaliação formativa Avaliação sumativa	
	Nível 4 de avaliação (impactos nos indicadores de gestão das organizações)	- Após a aplicação dos adquiridos e produção de resultados (impacto nos indicadores da organização)	Avaliação diagnóstica Avaliação sumativa	

Fonte: (Santos, 2012)

Tabela 4 - Os quatro níveis de formação

<b>Nível 1</b>	<b>Nível 2</b>	<b>Nível 3</b>	<b>Nível 4</b>
<b>Avaliação da Satisfação</b>	<b>Avaliação Pedagógica</b>	<b>Avaliação da transferência para as funções</b>	<b>Avaliação dos efeitos</b>
Qual a opinião "a quente" dos formandos sobre a prestação da formação?	Os formandos adquiriram os conhecimentos e o saber-fazer previstos? O que foi memorizado? (avaliação pedagógica diferida)	Os formandos aplicam o que aprenderam?	A formação permitiu atingir os objectivos individuais ou colectivos fixados?

Fonte: (Gouveia, 2014)

Com base na tabela 4 passo a detalhar cada um dos níveis:

- **Nível 1: Avaliação da satisfação**

Logo após a ação de formação os formandos devem ser questionados sobre a satisfação em relação a esta.

Gouveia (2014) expressa que pode ser feito através de um questionário, ou então de uma forma mais informal, questionando os formandos e ouvindo a opinião deles.

Este nível permite-nos ter conhecimento dos aspetos a melhorar, sendo mais fácil avaliar os progressos, no entanto pode ser necessário por vezes recuar.

No entanto ele não permite ter conhecimento da aquisição de competências por parte dos formandos.

- **Nível 2: A avaliação pedagógica**

Relaciona-se com os comportamentos adquiridos pelos formandos no decorrer da ação formativa.

Para se realizar esta avaliação tem de existir uma definição dos objetivos feita previamente.

De acordo com Gouveia (2014) quando os formandos sabem que esta avaliação é importante por diversos fatores, como por exemplo, subida da categoria profissional, acaba por não existir dificuldades por partes destes, colaborando mais.

- **Nível 3: A avaliação da transferência para as situações de trabalho**

Este nível refere-se às novas aquisições após frequência da formação por parte dos formandos. Questionando se estas são utilizadas em contexto real de trabalho. Devem ser definidos critérios de observação obrigatoriamente.

- **Nível 4: A avaliação dos efeitos da formação**

A avaliação permite-nos perceber se foram realmente atingidos os objetivos a nível individual ou até coletivo.

Se os objetivos forem classificados como quantitativos torna-se mais fácil medir e verificar a eficiência da formação.

Gouveia (2014) sugere que podemos estar perante outro tipo de objetivos, como por exemplo, comunicar melhor ou melhorar a cultura da empresa, nesta situação os indicadores devem ser associados a estes objetivos.

Devemos assim, considerar duas abordagens distintas:

- As formações que requerem melhorar o desempenho do colaborador a curto prazo;
- As formações que têm como finalidade acompanhar uma transformação do colaborador a médio ou longo prazo.

O autor Gouveia (2014) defende que nas ações a curto prazo os resultados devem ser imediatos, dias ou semanas, após a ação da formação. Tornando-se mais fácil

medir os efeitos da formação. Deve existir uma comparação antes e depois da formação do desempenho do colaborador.

Nas ações de médio a longo prazo os resultados não podem ser avaliados imediatamente, devem ser após alguns anos. Neste caso os resultados da ação de formação não são tão relevantes, sendo mais importante acompanhar e corrigir alguns desvios que se façam.

As ações de formação de média e longa duração servem essencialmente para prevenir riscos.



Figura 10: Pirâmide de Avaliação (Nunes, 2006)

### 2.7.2 Modelo de Avaliação de Holton

Em 1996 Holton desenvolve um modelo de avaliação da transferência da formação centralizado na performance, apresentando-se como alternativo ao modelo de Kirkpatrick.

Este modelo tem como finalidade perceber quais os fatores que influenciam a transferência das aprendizagens para o local de trabalho.

Propõe três resultados da intervenção da formação:

- Aprendizagem;
- Performance individual;
- Resultados organizacionais.

Estes resultados definem-se como:

- **Resultado da aquisição** – Aprendizagem desejada na ação formativa;
- **Mudanças da performance individual** – Aprendizagem aplicada no trabalho;
- **Resultados a nível organizacional** – Mudança da performance individual.

Holton (1996) defende que existem três fatores fundamentais que afetam a transferência, sendo eles, a motivação, o clima e o *design*.

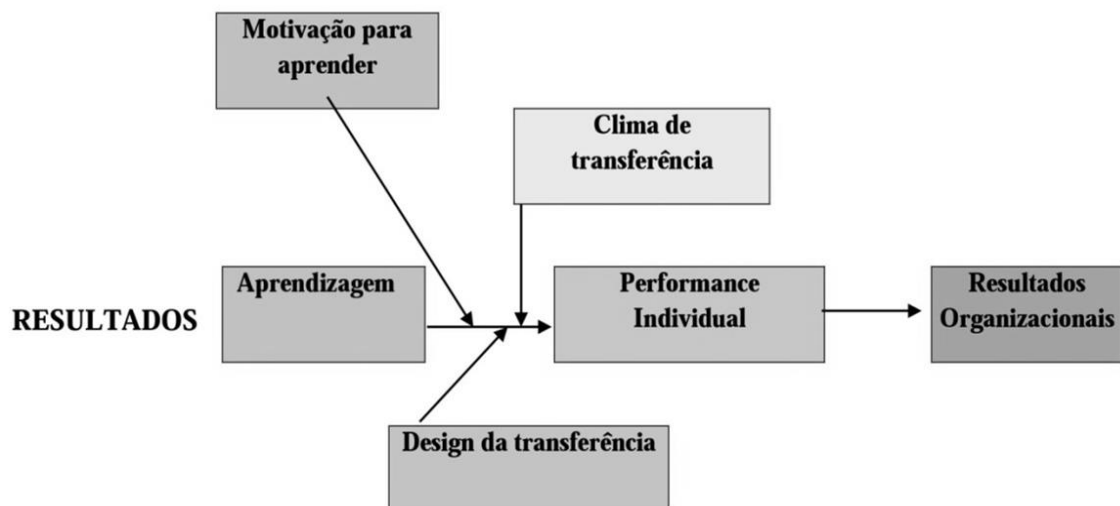


Figura 11 - Modelo da transferência de Holton (1996)

Holton, citado por Jacob (2011) defende que a avaliação da transferência das aprendizagens deve ser baseada numa avaliação de desempenho individual. Opondo-se assim à visão de Kirkpatrick, que defende que a avaliação da transferência tem como principal fator a avaliação de comportamentos.

Holton defende ainda que a avaliação formativa deve ter como prioridade a aprendizagem dos colaboradores, bem como a melhoria do desempenho individual e também dos resultados organizacionais.

Jacob (2011) profere que este modelo baseia-se desde o processo de aprendizagem até à transferência efetiva para o local de trabalho.

A passagem por seis fases com sucesso terá como resultado a transferência de forma real para o local de trabalho com mudanças no desempenho.

A primeira fase refere-se á aquisição do conhecimento, adquirir conhecimento e coloca-lo em prática, melhorar a capacidade de desempenho através da prática, repetir a manutenção das transferências e a propagação dos saberes para aplicação em vários contextos profissionais.

O modelo de Kirkpatrick, segundo Holton, citado por Almeida (2012) não tem relação entre os quatro níveis propostos.

Holton procurou desenvolver um modelo de avaliação que considerasse o contexto real de trabalho e outros aspetos capazes de estudar a transferência das aprendizagens. Segundo Almeida (2012) ele pretende perceber os fatores que influenciam a transferência das aprendizagens para o dia-a-dia profissional. Propondo a eliminação do primeiro nível de Kirkpatrick, referente á avaliação das reações, isto porque considera que não existe relação entre a satisfação da formação e a transferência.

Para Almeida (2012) existe outra alteração referente ao terceiro nível, a avaliação dos comportamentos, pois este corresponde á avaliação da transferência.

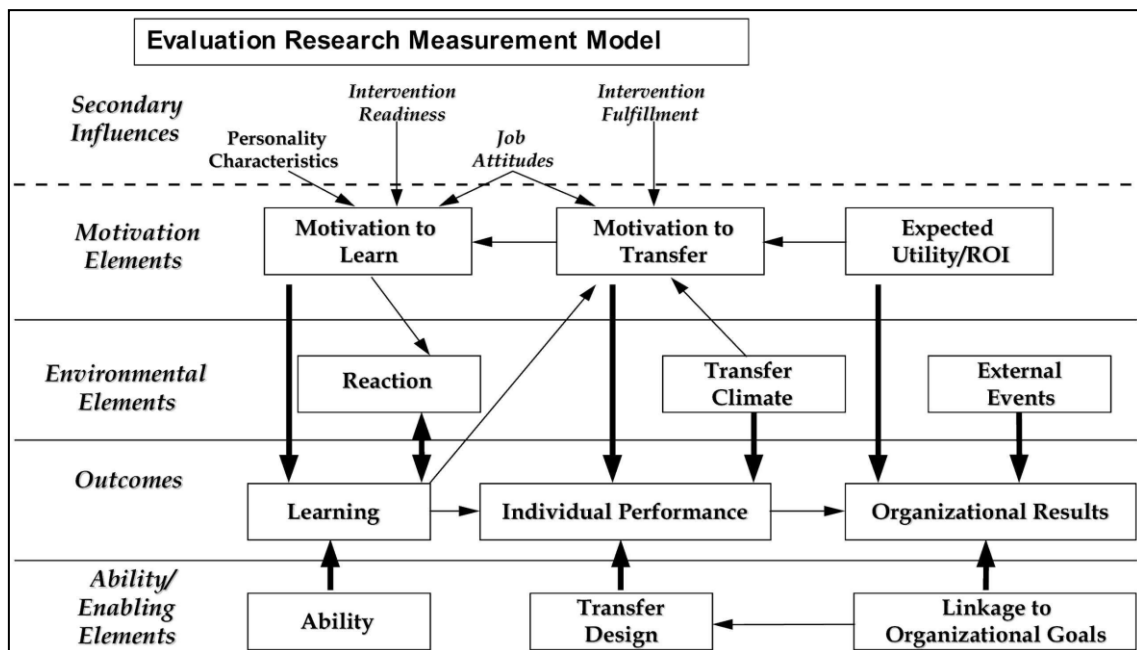


Figura 12 - Modelo de Holton (Neves, 2010)

Holton desenvolveu um modelo que tem como principal foco o desempenho individual. Ele divide as influências da transferência em primárias e secundárias.

De acordo com Almeida (2012) Holton considera como primárias, as aptidões, a aprendizagem, a vontade de aprender, o *design* da transferência, a motivação para

transferir, as condições da transferência, a prontidão para a atuação, atitudes no trabalho e características pessoais.

A melhoria no desempenho individual e dos resultados organizacionais devem ser o principal foco na atividade formativa.

### **2.7.2.1 LTSI- Learning Transfer System Inventory**

Segundo Jacob (2011) o inventário do sistema de transferência da aprendizagem, foi desenvolvido por Holton, Bates, Seyler e Carvalho em 1996, sendo mais tarde atualizado no ano de 2000, vindo a reestruturar uma falha existente na avaliação das aprendizagens e nos fatores que a afetam.

O LTSI é um instrumento que representa ajuda na atividade das organizações sendo caracterizado como objetivo e prestável.

Jacob (2011) profere que este instrumento de avaliação dos fatores de transferência é caracterizado em quatro dimensões:

- Características pessoais;
- Motivação;
- Contexto organizacional;
- Conceção da formação.

A preparação prévia dos formandos, bem como a motivação, a transferência da aprendizagem e as mudanças do desempenho organizacional são variáveis que fazem parte do modelo de Holton.

Segundo Caetano (2007) os formandos devem ser incluídos no diagnóstico de necessidades e no planeamento da formação.

A probabilidade dos formandos transferirem a formação para o local de trabalho é maior quando os mesmos acreditam que o esforço dedicado á formação traz melhorias para o seu desempenho e quanto mais os formandos acreditarem nessa melhoria mais se alcançam resultados.

Outro dos fatores é a motivação dos formandos para transferir o conteúdo formativo para o contexto real. A motivação para aprender dá-se antes da formação, enquanto a motivação para transferir ocorre após a formação.

Jacob (2011) defende que a motivação para transferir influencia muito e de forma direta a transferência da formação, ou seja, quando ocorre o término da ação de formação

os formandos têm níveis de motivação diferentes, sendo estes o grau de influência da sua aplicação.

Se o ambiente de trabalho dos colaboradores for resistente á mudança é mais difícil os formandos aplicarem a formação no local de trabalho. A abertura por parte da empresa á mudança é fundamental para a transferência.

Os resultados pessoais caracterizam-se como positivos quando os formandos têm noção que são para seu próprio benefício, como o aumento salarial, os incentivos, as recompensas e o reconhecimento.

De acordo com Caetano (2007) os resultados pessoais negativos traduzem-se quando os formandos têm consciência que a não aplicação da formação para o local de trabalho traz repreensões orais, penalidades e castigos.

A forma como a formação é ministrada e até mesmo o seu *design* contribui para o sucesso da transferência. É fundamental que no decorrer da formação sejam transmitidos aos formandos não só conhecimentos teóricos mas também exemplos práticos e concretos sobre o modo de transferência para o local de trabalho.

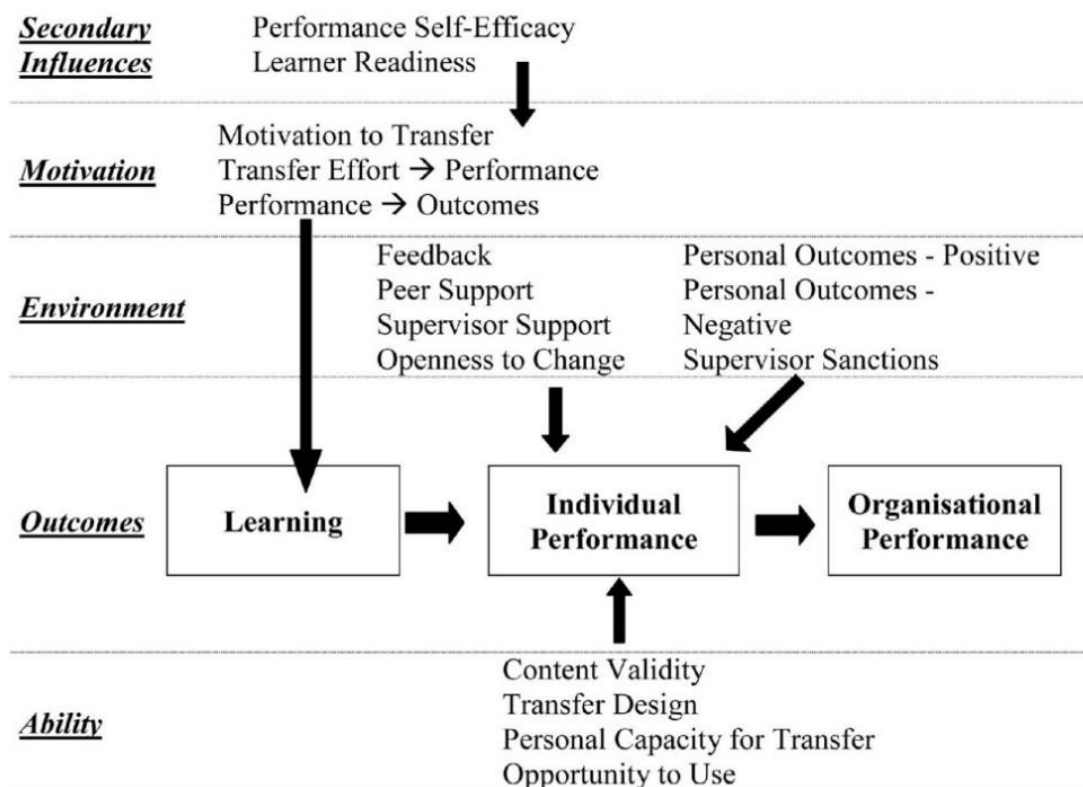


Figura 13 - Learning Transfer System Inventory (Neves, 2010)





## **PARTE II - Estudo Empírico**



## Capítulo 3. Metodologia

Como mencionado na revisão bibliográfica, a evolução organizacional tem sido constante, as empresas cada vez mais têm de fazer face às diversidades e exigências do mercado de trabalho. Por isso apostam nos seus recursos humanos, desenvolvendo-os e qualificando-os para serem os melhores. Parte deste investimento está na formação profissional, que apesar de ser uma exigência a nível legislativo é fulcral para o desenvolvimento dos colaboradores no seio da organização.

Para as organizações é imprescindível o facto de averiguarem se o investimento feito em formação profissional traz retornos à empresa, para terem resta perceção recorrem à avaliação.

Desta forma para diagnosticar se existe transferência da aprendizagem adquirida na formação para contexto real de trabalho é elaborado um estudo de carácter quantitativo, desenvolvido com recurso à perceção dos trabalhadores. Validamos ainda o contributo das chefias, com recurso a um estudo qualitativo, baseado em entrevistas semiestruturadas.

Neste capítulo são apresentadas as questões que vão orientar a presente investigação bem como a problemática em estudo.

São definidos os objetivos e formuladas as hipóteses de investigação.

É feita referência ao método aplicado no presente estudo, procede-se à caracterização da empresa Silva & Vinha, S.A e da amostra em estudo.

É feita também uma explicação quanto ao processo de investigação e os seus instrumentos.

### 3.1 Caracterização da empresa Silva & Vinha, S.A e processos de formação

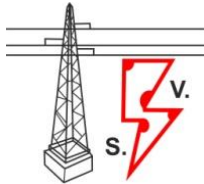


Figura 14 - Logótipo da Empresa Silva & Vinha, S.A.

#### Denominação e Objeto Social

A Silva & Vinha, S.A. tem como objeto Social a montagem de instalações elétricas em muito alta tensão (MAT), alta tensão (AT), média tensão (MT), baixa tensão (BT) e Trabalhos em tensão (TET), bem como montagens de Telecomunicações e Construção Civil.

#### Historial da Empresa

A Silva & Vinha, S.A é desde 1982 uma das principais empregadoras no concelho de Penafiel.

O objetivo inicial da Sociedade na data da sua constituição era instalação, montagem e reparação de estruturas elétricas, podendo no entanto, dedicar-se a outras atividades, como era e é o caso da construção civil.

Neste sentido, a prestação de serviços nas áreas de instalações (construção e montagem) elétricas e de telecomunicações, tornou-se rapidamente o principal negócio da empresa, sendo atualmente uma das cinco maiores empresas deste Sector de atividade do Norte do País.

Para o desenvolvimento deste leque de atividades a Silva & Vinha, S.A. teve de apetrechar-se de meios e recursos adequados aos objetivos de negócio e à satisfação das exigências dos seus Clientes, designadamente das Empresas do Grupo EDP e REN, que claramente representam uma grande fatia do volume de negócios da Empresa em Portugal.

Um dos principais objetivos é a sua expansão por países Europeus, como acontece atualmente em Espanha à qual em Março 2016 se abriu filial, os trabalhos aqui desenvolvidos prendem-se com a montagem de telecomunicações.

Desde 2015 a Silva & Vinha também entrou no mercado Alemão, onde tem vindo a desenvolver diversos trabalhos, ultimamente na área de muito alta tensão tendo como principal cliente a TENNET.

Em França desenvolve trabalhos desde 2009 tendo como cliente a empresa EIFFAGE desenvolvendo trabalhos na área de AT/MT.

A manutenção dos seus principais Clientes e a angariação de novos Clientes de renome são a prova da satisfação destes e o reconhecimento do serviço prestado.

A empresa tem acompanhado e tentado antecipar a evolução das exigências normativas e técnicas que regulamentam e orientam este sector de negócio, controlando e minimizando o risco que impende sobre os profissionais que trabalham no sector.

Com tudo isto, dispõe de profissionais reconhecidos pelos seus clientes bem como de estruturas físicas, mecânicas e tecnológicas capazes de dar resposta às solicitações dos mesmos.

Atualmente é composta por 250 recursos humanos os quais são dotados de formações a nível profissional, acompanhamento e evolução dentro da empresa.

Possui um capital social de 750.000 Euros, sendo que o seu volume de faturação no ano de 2015 foi de 18,133.773,00 Euros.

A nível de Qualidade, Ambiente e Segurança a empresa encontra-se certificada pela APCER, entidade acreditada e reconhecida para o efeito de acordo com as normas NP EN ISO 9001:2008 – Sistemas da Gestão da Qualidade; NP EN ISO 14001:2012 – Sistemas de Gestão Ambiental; OHSAS 18001:2007/ NP 4397:2008. – Sistemas de gestão da segurança e saúde do trabalho.



Figura 15 - Certificação APCER

A política de recursos humanos da Silva & Vinha foca-se no desenvolvimento dos seus colaboradores para que possam ser os melhores, este desenvolvimento passa sobretudo por investimento a nível de formação profissional devido às nossas exigências do mercado de trabalho e sobretudo da atividade desenvolvida. Por isso, as ações de formação que decorrem ao longo do ano são muitas como comprovam os valores a baixo.

### **3.1.1 Formação Profissional nos últimos cinco anos na SV**

No ano de 2012 a empresa dotou os seus colaboradores das seguintes ações de formação:

- Utilização de motosserra;
- Formação de manobração de equipamentos;
- Socorrismo;
- Emergência e simulacro;
- Condução eficiente e segura;
- Trabalhos em altura;
- Normativos EN ISO 9001; 14001 OHSAS 180.

No total o número de horas administradas este ano em formação profissional foi de 1723 horas.

Relativamente aos dados de 2013, as formações dadas ao longo do ano foram essencialmente:

- Segurança ambiente e gestão ambiental em obra;
- Grupos eletrogéneos;
- Caixas MT;
- Trabalhos em altura;
- Prevenção do risco elétrico;
- Emergência e simulacro;
- Socorrismo.

O que perfaz um total de horas efetuadas em formação de 2742 horas.

No ano de 2014, foram ministradas as seguintes formações:

- Recyclage au port du harnais sur LDV HTA HTB;
- Trabalhos na vizinhança de tensão,
- Formação Básica de Segurança (FBS);
- Socorrismo;
- Emergência e Simulacro;
- Manobração de plataformas elevatórias;
- Curso Europeu de Primeiros Socorros;
- Trabalhos em Altura – Andaimos;
- Verificação de equipamentos;
- Contagens BTE;
- Manobração de equipamentos;
- Prevención de riesgos laborales;
- Recurso preventivo;
- Diretiva de equipamentos de trabalho (DL 50/2005);
- Trabalhos em altura;
- Prevenção do risco elétrico.

O total de horas proporcionadas referentes a estas ações de formação é de 7414 horas.

No ano de 2015 as formações realizadas são as seguintes:

- Trabalhos em Altura;
- Formação básica de segurança;
- Curso de informação TET para Quadros;
- Manobração de equipamentos;
- Responsabilidade Jurídica;
- Curso de Informação TET para Quadros;
- Utilização da Motosserra;
- Preparação p/ avaliação TET-BT Redes;
- Trabalhos BT - TET/BT REDES;
- Vizinhança em Tensão;
- Contagens BTN,

- Recyclage au port du harnais sur LDV HTA HTB;
- Segurança e Técnicas de Utilização de motosserras;
- Combate a incêndios;
- Evacuação e plano de segurança interno;
- Fundações Indiretas;
- Socorrismo;
- Acessórios para cabos MT;
- Procedimentos segurança - Grua Hidráulica.

O total da formação ministrada no ano de 2015 é de 4487 horas.

No decorrer do ano de 2016 a Silva e Vinha dotou os seus funcionários das seguintes ações de formação:

- Noções Básicas de Primeiros Socorros;
- Projetos de Redes AT/MT;
- FBS;
- Trabalhos em Altura e Resgate;
- Recyclage au port du harnais sur LDV HTA HTB;
- Trabalhos na Vizinhança de Tensão;
- Reciclagem TET AT;
- Trabalhos em Altura em Andaimos;
- Passe de Ambiente;
- IRIS

Até Julho de 2016 a empresa já proporcionou 4140 horas de formação profissional.

Como podemos verificar ao longo destes cinco anos o número de horas de formação na Empresa aumentou, também relacionado com o facto do número de colaboradores ter aumentado.

O pico mais elevado do número de horas de FP ministrada ao longo dos anos verifica-se em 2014 com um total de 7414h devido à entrada nos mercados Europeus e às reciclagens de diversas ações de formação.



Existem ações de formação que por exigências do cliente, e também do nosso sector de atividade, são de cariz obrigatório como é o caso da FBS, socorrismo e trabalhos em altura.

Ao longo do ano de 2016, a empresa tem desenvolvido diversas ações de formação incorporadas no programa IRIS, que será desenvolvido ao longo de três anos.

**I - Intervenção**

**R - Responsabilização**

**I - Interiorização**

**S - Segurança**

O IRIS é um Programa Comportamental que pretende consolidar uma cultura de Segurança na Silva & Vinha.

Serve para promover uma consciência coletiva focada no bem-estar das pessoas da organização, através da interiorização de uma conduta segura no seu trabalho e na sua vida.



Figura 16 - Imagem IRIS

## **3.2 Transferência da formação profissional, avaliação da eficácia da formação e satisfação percebida pelas chefias e colaboradores da empresa.**

As características qualitativas da análise da percepção das chefias foram trabalhadas com recurso a entrevistas e técnicas de análise de texto, não tendo sido definidas hipóteses. O desenvolvimento desta componente é efetuado com recurso a uma entrevista estruturada, cuja análise e resultados apresentamos no capítulo seguinte.

Para validar transferência da formação profissional para contexto real de trabalho, a avaliação da eficácia da formação, bem com a satisfação com a formação ministrada na empresa percebida pelos trabalhadores, foi utilizada a escala LTSI adaptada por Afonso (2011) num estudo similar de avaliação da formação.

### **3.2.1 Caracterização da Amostra e Metodologia aplicada**

A população deste estudo foi constituída pelos colaboradores operacionais da Silva & Vinha, S.A. Dos 250 colaboradores da empresa 217 são operacionais, e destes 100 colaboraram com este estudo. Tendo portanto uma taxa de resposta de 46%.

O instrumento de recolha da informação foi baseado num questionário, disponibilizado nos anexos. O anonimato foi assegurado e respeitado, os colaboradores responderam ao inquérito de forma deliberada, e sempre com a indicação que os dados eram confidenciais e a identidade reservada.

O facto de ter existido uma grande parte de colaboradores que não participaram neste questionário pode estar relacionado com fatores como, a complexidade das questões que integram o instrumento, o facto de estarem deslocados em países estrangeiros e também a falta de disponibilidade para o fazer.

### **3.2.2 Formulação de Hipóteses de Investigação**

Depois de expostos os objetivos emergiram as seguintes hipóteses de investigação que pretendem validar os aspetos técnicos relativamente à transferência dos

conhecimentos e técnicas adquiridas na formação para o contexto profissional e para a satisfação do trabalhador.

- H1: Cada um dos fatores de transferência a determinar tem um efeito positivo e significativo no impacto percebido da formação no desempenho profissional.
- H2. O impacto percebido da formação no desempenho profissional varia em função de características de cada colaborador:
  - H2a. O impacto percebido é diferenciado pela idade dos colaboradores;
  - H2b. O impacto percebido é diferenciado pelo nível de habilitações dos colaboradores;

## **Capítulo 4. A eficácia da formação ministrada na Silva & Vinha e percebida pelas Chefias**

Para completar os dados obtidos através do inquérito feito por questionário, foi utilizado o método da entrevista semi estruturada.

As entrevistas foram direcionadas às chefias da SV no intuito de complementar as informações dos questionários e de entender a opinião das chefias acerca da formação ministrada na empresa, aspetos a melhorar e se existe eficácia na transferência da formação para contexto real de trabalho. Segundo Almeida (2012) as chefias têm grande influência na aplicação dos conhecimentos, competências e técnicas aprendidas nas ações formativas para a transferência do contexto profissional.

Ainda de acordo com Almeida (2012) a entrevista semi estruturada é uma técnica de recolha de dados caracterizada pelo método qualitativo, à qual pressupõe uma conversa entre o entrevistador e o entrevistado de forma continuada.

Existem diversas vantagens associadas a esta técnica, por exemplo, o facto de as pessoas não terem de escrever, pessoas que não possuem aptidões para ler e escrever conseguem responder, determinados assuntos são mais explorados e detalhados na entrevista, entre outros. Como desvantagem podemos apontar o tempo que requer.

A elaboração do guião da entrevista foi baseado em (Almeida A. R., 2012) sendo ele composto em três partes principais, a primeira parte faz referência aos dados sócio demográficos, a segunda referente à formação profissional e a forma como ela é utilizada e ministrada na SV e a terceira refere-se à transferência da formação profissional.

### **4.1 Justificação Metodológica na aplicação de entrevistas semi estruturadas**

As entrevistas foram realizadas a 11 chefias da empresa SV. As chefias que participaram na entrevista foram as que diretamente estavam associadas aos colaboradores da empresa que responderam ao questionário.

As entrevistas foram marcadas previamente consoante a disponibilidade dos entrevistados, foram realizadas em horário laboral e tiveram uma duração de aproximadamente 30 minutos.

Foram todas transcritas para documentos em Word.

## 4.2 Análise às entrevistas

Tabela 5 - Síntese das respostas das chefias relativamente ao papel da formação profissional na empresa

Que função desempenha na empresa?	De uma forma generalista, qual o seu entendimento sobre o papel da formação profissional? O que representa para si?
Técnico de Segurança	Algo de fundamental para o <u>sucesso da empresa</u> , a todos os níveis
Diretora Administrativa e Financeira e Recursos Humanos	<u>Aprendizagem, Renovação de Conhecimentos e competências, conhecimento.</u>
Diretora Qualidade, Ambiente e Segurança	A formação profissional é fundamental para a <u>atualização e validação de conhecimentos</u> e é um fator de <u>valorização</u> quer para o trabalhador, quer para a empresa, permitindo a diferenciação entre os profissionais.
Gestor de Projetos	A formação é <u>fundamental para aprendizagem e esclarecimento de métodos de trabalho usados</u> , bem como <u>aprendizagem de novos métodos</u> . A formação representa enriquecimento intelectual
Diretor Técnico Trabalhos em Tensão e Redes	Representa para mim, uma <u>valorização da imagem da empresa e do colaborador</u> , nas variadas competências.
Diretor Técnico	Considero a formação profissional fundamental para qualquer função numa empresa. Para além de representar uma aposta no colaborador também <u>ajuda e compromete-o a desempenhar as suas funções de modo eficiente e eficaz</u> .
Técnico Assistente	Formação destinada a <u>desenvolver/atualizar competências</u> .
Diretor de Departamento	Muito útil, tornando-se uma <u>mais-valia</u> .

Que função desempenha na empresa?	De uma forma generalista, qual o seu entendimento sobre o papel da formação profissional? O que representa para si?
Coordenação	Deveria ser uma <u>forma para as pessoas adquirirem conhecimentos</u> .
Eng.º Eletrotécnico (coordenação/direção técnica)	Nunca é demais, desde que seja útil e aplicável, <u>enriquece-nos profissionalmente e pessoalmente</u> .
Diretor técnico no departamento de subestações.	A formação profissional é o veículo ideal para <u>acrescentar competências aos colaboradores</u> de uma empresa.

Fonte: elaborado para o estudo

### **Unidade de registo**

Relativamente à perceção que as chefias têm sobre o papel da formação profissional na empresa destacamos:

- A formação é fundamental para o sucesso da empresa e enriquecimento do trabalhador;
- É fundamental na aquisição e atualização de conhecimentos, competências, técnicas e novos comportamentos;

A formação para além de servir para o desenvolvimento dos colaboradores serve também para desenvolver a empresa e para contribuir para o seu sucesso.

Opiniões que vão de acordo com o que já foi mencionado anteriormente.

Tabela 6 - Síntese das respostas das chefias relativamente ao papel da formação profissional na empresa

Que função desempenha na empresa?	De que forma se envolve no processo de diagnóstico de necessidades de formação? (reporta necessidades de formação, solicita a frequência num curso, propõe ações de formação que acha relevantes na sua área de trabalho)	Que opinião tem sobre as ações de formação desenvolvidas na organização?
Técnico de Segurança	Reporto sempre necessidades de <u>formação</u> , tido de formação e até metodologias de formação	Que <u>são realizadas as formações mais do que suficientes</u> para garantir um melhor desempenho da empresa
Diretora Administrativa e Financeira e Recursos Humanos	Na função que desempenho avalio a equipa que trabalha diretamente comigo e <u>proponho que se façam formações</u> necessárias á atualização e manutenção dos seus conhecimentos.	<u>São ministradas muitas ações de formação e variadas, abrangendo a generalidade dos operacionais da Empresa.</u> No entanto as formações feitas são as que são impostas pela legislação ou pelo Cliente. <u>Poderiam haver outras</u> , não impostas por ninguém, apenas dadas por iniciativa da Empresa <u>no sentido de motivar o trabalhador.</u>
Diretora Qualidade, Ambiente e Segurança	Enquanto responsável pela formação da empresa, <u>o meu envolvimento é total</u> , na medida em que me compete a mim saber quais as necessidades, quer sejam legais, quer sejam de aquisição de competências.	Julgo que na generalidade, as ações de formação ministradas <u>são de boa qualidade</u> , já que é tido em atenção que estas sejam direcionadas à atividade e ao universo da empresa.
Gestor de Projetos	Quando sei que no mercado se vai realizar alguma formação útil para a minha área, <u>reporto</u> .	<u>Das ações que tive conhecimento, a minha opinião foram produtivas</u> , porque se aprende sempre algo.
Diretor Técnico Trabalhos em Tensão e Redes	<u>Sempre reporte</u> à ADM da empresa, as necessidades de formação no âmbito da atividade da minha Direção.	<u>Considero que a maioria das formações tem sido adequada.</u> Por outro lado, tem permitido conhecer melhor os colaboradores, pois a formação em contexto de trabalho, permite uma maior aproximação entre os colaboradores da empresa.

Que função desempenha na empresa?	De que forma se envolve no processo de diagnóstico de necessidades de formação? (reporta necessidades de formação, solicita a frequência num curso, propõe ações de formação que acha relevantes na sua área de trabalho)	Que opinião tem sobre as ações de formação desenvolvidas na organização?
Diretor Técnico	Em duas partes. Em primeiro as que são necessárias para o desempenho das minhas funções no imediato, em segundo as que podem trazer valorização pessoal e que a longo prazo trazem mais-valia à empresa também. Detetadas <u>reporto ao meu superior</u> e discutimos a sua viabilidade.	Das que tenho conhecimento <u>são extremamente importantes</u> para a empresa manter-se ativa no ramo.
Técnico Assistente	<u>Proponho ações de formação</u> e solicito formações em áreas específicas.	<u>Boa.</u>
Diretor de Departamento	De uma forma ativa, <u>reporto necessidades de formação</u> , solicito a frequência num curso e proponho ações de formação que acho relevantes na minha área de trabalho	<u>Muito boa</u>
Coordenação	Não me envolvem	Muitas das vezes as formações <u>não conseguem “cativar” os colaboradores</u>
Eng.º Eletrotécnico (coordenação/direção técnica)	<u>Sempre colaborei</u> e colaborarei, frequentarei sempre que me solicitado e sempre que possível.	<u>Boa</u> , nunca vi tal investimento em formação em qualquer outra entidade na qual exerci funções.
Diretor técnico no departamento de subestações.	Estando inserido numa área onde a evolução é contínua, procuro atualizar-me recorrendo a literatura especializada. <u>Quando as necessidades são maiores, solicito, dentro da disponibilidade do mercado, uma formação mais especializada.</u>	<u>A S&amp;V é, entre as empresas para as quais já trabalhei, de longe a que mais investe em formação.</u>

Fonte: Elaborado para o estudo



### **Unidade de registo**

Quando questionadas sobre o envolvimento no processo de diagnóstico das necessidades da formação profissional na SV as chefias de uma forma geral reportam as necessidades dos seus colaboradores, bem como propõe e colaboram para que existam, ações formativas que acham necessárias e pertinentes no desenrolar da sua atividade profissional.

Quanto à opinião acerca das ações desenvolvidas na empresa a opiniões dos questionados é caracterizada da seguinte forma:

- Boa;
- Muito Boa;
- Formações suficientes para as necessidades dos colaboradores;
- Formações variadas;
- Deveriam ser feitas mais formações no sentido de motivar o colaborador;
- As formações são produtivas e adequadas à empresa.
- Não conseguem cativar os trabalhadores.

Como verificamos na maior parte das opiniões por parte das chefias a formação ministrada na Silva & Vinha satisfaz as necessidades dos colaboradores, no entanto deve melhorar no sentido de ser mais variada e mais motivadora para os colaboradores da empresa.

Tabela 7 - Síntese das respostas das chefias relativamente ao papel da formação profissional na empresa

Que função desempenha na empresa?	Qual o papel da formação profissional realizada pela SV para o desempenho das funções dos trabalhadores da empresa?	Que expectativas apresentam os colaboradores antes da frequência da ação de formação?
Técnico de Segurança	<u>Melhoria das condições de trabalho da empresa, mais profissionalismo dos nossos operacionais</u>	De ficarem com uma <u>maior experiência e mais conhecimento</u> do tema em si
Diretora Administrativa e Financeira e Recursos Humanos	Tem um <u>papel importante</u> , principalmente para quem entre de novo na Empresa e ainda é inexperiente. <u>Para quem já cá trabalha há muitos anos, com muita experiência não acredito que gere muitos resultados.</u>	Para os novos na Empresa, penso que <u>a expectativa é boa</u> , pois vão aprender pormenores e falar de coisas que lhes é importante para aplicar na sua atividade. Para os mais velhos, acaba por ser mais um bocado do mesmo.
Diretora Qualidade, Ambiente e Segurança	<u>As ações ministradas na empresa são fundamentais para as funções dos colaboradores</u> , pois permitem-lhes estar atualizados e informados.	Julgo que <u>têm expectativas altas</u> , porque estão habituados a que as ações tenham qualidade e sejam <u>importantes para a sua função</u> .
Gestor de Projetos	<u>Tem um papel importante para clarificar alguns conceitos menos claros que tinha.</u>	As <u>mais variadas, desde não serve para nada até ao quero aprender.</u>
Diretor Técnico Trabalhos em Tensão e Redes	Procurar uma formação profissional eficiente e eficaz de forma a obter os melhores resultados, quer ao nível da qualificação dos nossos colaboradores, quer ao nível da produtividade.  <u>Conseguir mudar comportamentos, colocando em prática a teoria adquirida na formação, sedimentando os</u>	De um modo geral, a formação tem sido acatada <u>com expectativa alta pelos colaboradores da empresa.</u>

Que função desempenha na empresa?	Qual o papel da formação profissional realizada pela SV para o desempenho das funções dos trabalhadores da empresa?	Que expectativas apresentam os colaboradores antes da frequência da ação de formação?
	<u>conhecimentos resultantes dessa aprendizagem</u>	
Diretor Técnico	<u>São fundamentais para que executem o trabalho com a qualidade exigida pelos clientes e pela administração da empresa.</u>	Depende das formações se <u>forem técnicas acham que vão motivados e com espírito crítico construtivo</u> outras que <u>são mais teóricas ou que sejam repetições de formações anteriores vão desmotivados.</u>
Técnico Assistente	<u>Boa.</u>	Não sei.
Diretor de Departamento	<u>Importantíssimo</u>	<u>Expectativas elevadas</u> em algumas formações cujos temas os agradam
Coordenação	<u>São formações muito teóricas, normalmente sobre legislações, não são tanto do “saber-saber” ; “Saber-Fazer”.</u>	<u>Pouca ou nenhuma</u>
Eng.º Eletrotécnico (coordenação/direção técnica)	Desde de que assimilada, interiorizada e mais importante, aplicada, <u>permite combater antigos vícios e melhorar performances</u> e consequentemente, as estatísticas.	<u>“mais uma” ou então “mais do mesmo”</u>
Diretor técnico no departamento de subestações.	O intuito da formação ministrada <u>é acrescentar valências aos seus colaboradores.</u>	Expectativas de se <u>enriquecerem pessoalmente e profissionalmente.</u>

Fonte: elaborado para o estudo

## Unidade de registo

O papel da formação profissional na SV tem contribuído para o desempenho das funções dos seus colaboradores. Como verificamos as respostas dadas a esta questão pelas chefias classificam-se como a melhoria das condições de trabalho da empresa e do profissionalismo dos colaboradores.

Contribui para a mudança de comportamentos, competências e para a melhoria da qualidade do trabalho. É uma mais-valia para os colaboradores permitindo melhorar a sua performance.

Quando questionados sobre as expectativas demonstradas pelos profissionais antes das ações de formação as respostas foram:

- Expectativas boas;
- Expectativas altas;
- Mais conhecimento;
- Não serve para nada;
- É apenas mais uma;
- As formações enriquecem pessoalmente e profissionalmente.

Tabela 8 - Síntese das respostas das chefias relativamente ao papel da formação profissional na empresa

Que função desempenha na empresa?	Que feedback recebe dos trabalhadores após frequência das ações de formação?	Os trabalhadores no geral aplicam no desenvolvimento das suas funções o que aprenderam nas ações de formação que frequentam?
Técnico de Segurança	Dependa da formação e dos trabalhadores	<u>Nem todos</u> , mas o objetivo é mesmo esse
Diretora Administrativa e Financeira e Recursos Humanos	Acho que <u>ficam agradados</u> e até falam nas questões abordadas, mas <u>não sei se atribuem o devido valor á formação</u> , e se colocam o que aprenderam em prática todos os dias durante o seu trabalho.	Sim. <u>Aplicam muitas coisas, mas não todas.</u>
Diretora Qualidade, Ambiente e Segurança	Sempre que as recebo <u>são bastante positivas.</u>	Na <u>generalidade sim.</u>

Que função desempenha na empresa?	Que feedback recebe dos trabalhadores após frequência das ações de formação?	Os trabalhadores no geral aplicam no desenvolvimento das suas funções o que aprenderam nas ações de formação que frequentam?
Gestor de Projetos	<u>De tudo</u> , desde o não aprendi nada até foi excelente.	Uns sim, outros tentam, outros não ligam.
Diretor Técnico Trabalhos em Tensão e Redes	<u>Opiniões diversas</u> , tanto sobre o conteúdo e duração da formação, como sobre a forma como é transmitida pelo formador. <u>Normalmente, os comentários são feitos de uma forma construtiva.</u>	Os trabalhadores no geral <u>aplicam</u> no desenvolvimento das suas funções o que aprenderam nas ações de formação que frequentam.
Diretor Técnico	Tá feito.	Sim.
Técnico Assistente	Que os <u>conteúdos são muitos repetitivos.</u>	<u>Sim.</u>
Diretor de Departamento	<u>Pouco Feedback</u>	<u>Claro sem dúvida</u>
Coordenação	<u>Foi mais Uma</u> (nalgumas delas)	<u>Nem por isso</u>
Eng.º Eletrotécnico (coordenação/direção técnica)	“... <u>esta já passou...</u> que seca...”	<u>Alguns</u> são já bastante responsáveis, sinal de algo entrou naquelas cabeças, outros são mais cabeça dura e outros bastante cabeça dura mesmo.
Diretor técnico no departamento de subestações.	O feedback é, na maioria dos casos, <u>bastante satisfatório.</u>	<u>Sim.</u> A grande percentagem das formações recebidas estão relacionadas com a segurança, sendo bastante úteis na nossa atividade.

Fonte: Elaborado para o estudo

### Unidade de registo

Após as ações de formação as chefias recebem o feedback dos colaboradores que a frequentaram, sendo caracterizadas por alguns como satisfatória e ficam agradados com as ações, sendo que por outros as opiniões distribuem-se como pouco satisfatória não sendo atribuída à formação o devido valor.

Quando interrogados se os colaboradores aplicam em contexto real de trabalho o que aprenderam nas ações de formação as respostas variam entre:

- Nem todos os colaboradores aplicam, mas na generalidade sim;
- Aplicam;
- Aplicam sem dúvidas;
- Nem sempre aplicam.

Tabela 9 - Síntese das respostas das chefias relativamente ao papel da formação profissional na empresa

<b>Que função desempenha na empresa?</b>	<b>De que forma validam se esses conhecimentos adquiridos na formação foram transferidos para o desempenho das funções?</b>	<b>Que tipo de conhecimentos são mais fáceis de identificar que foram transferidos para o desempenho das funções?</b>
Técnico de Segurança	<u>Pela verificação do trabalho e realização de auditorias</u>	Trabalhos em altura, risco elétrico e atuação de caso de socorro
Diretora Administrativa e Financeira e Recursos Humanos	<u>Através da supervisão do Encarregado e colegas de trabalho na execução das tarefas. Se o Encarregado ou os colegas de trabalho não o fizerem, essa avaliação não é feita.</u>	<u>Métodos de trabalho,</u> principalmente se foram ministrados em <u>contexto de aula prática</u> ; métodos de utilização de máquinas e equipamentos
Diretora Qualidade, Ambiente e Segurança	Algumas características individuais dos trabalhadores como a “Idade”, “Escolaridade”, “Categoria profissional” e “Antiguidade na organização” afetam bastante a transferência da formação, e o facto de no nosso contexto de trabalho não ser fácil fazer essa avaliação, julgo que <u>na generalidade há uma transferência efetiva desses conhecimentos para a função.</u>	As <u>formações práticas</u> são mais fáceis.
Gestor de Projetos	<u>Em comparação com comportamentos antes e depois da formação</u>	<u>Quando a formação se concentra sobre tarefas do quotidiano,</u> <u>tarefas que se repetem varias vezes ao longo de um período,</u> <u>nestas tarefas é mais fácil detetar mudanças</u>

Que função desempenha na empresa?	De que forma validam se esses conhecimentos adquiridos na formação foram transferidos para o desempenho das funções?	Que tipo de conhecimentos são mais fáceis de identificar que foram transferidos para o desempenho das funções?
Diretor Técnico Trabalhos em Tensão e Redes	<u>Através de auditorias internas no âmbito da qualidade, ambiente e segurança.</u> Analisando indicadores de índices de sinistralidade, e resultados obtidos nas auditorias realizadas pelo cliente.	<u>Ao nível comportamental</u> , no relacionamento com outros colaboradores e chefias diretas. Na aplicação das regras e procedimentos, na execução das diversas tarefas.
Diretor Técnico	Não sendo o método perfeito apercebemo-nos pelo equipamento e ferramentas que nos vão pedindo. Outra maneira e mais recativa é <u>por via das auditorias internas.</u>	<u>Segurança e planeamento.</u>
Técnico Assistente	<u>Observando os trabalhadores na obra.</u>	<u>Conhecimentos práticos.</u>
Diretor de Departamento	<u>Nas visitas às obras e na forma como se desenvolvem os trabalhos.</u>	<u>Conhecimentos técnicos e boas práticas de trabalho.</u>
Coordenação	<u>Observando o “comportamento” a maneira como executam o trabalho.</u>	Quando <u>as formações são mais práticas</u> , quando são focadas naquilo que o trabalhador faz / executa. As <u>formações do “Saber-Saber”; “Saber-Fazer”</u>
Eng.ºEletrotécnico (coordenação/direção técnica)	<u>Ao contactar diariamente com eles,</u> constata-se as mudanças comportamentais, ou não.	<u>Coisas pequenas e práticas</u> verifica-se um melhor e maior envolvimento e desempenho.
Diretor técnico no departamento de subestações.	<u>Através de um acompanhamento diário da atividade desenvolvida pelo colaborador,</u> avalia-se a eficácia (ou não) da formação recebida.	Sendo a segurança uma prioridade da S&V, e dado que a maioria das formações são nessa área, houve uma notória evolução na preocupação de tudo o que está relacionado com a segurança, tendo sido inculcido um espírito de alerta permanente.

Fonte: Elaborado para o estudo

### **Unidade de registo**

Os conhecimentos adquiridos na formação podem, ou não, ser transferidos para o desempenho profissional dos colaboradores, para tal as chefias dizem que na SV é avaliado através de:

- Auditorias Internas;
- Verificação do trabalho através dos encarregados e chefes de equipa;
- Comparando os conhecimentos demonstrados antes e depois da formação;
- Observação direta pelas chefias;
- Através do acompanhamento do desenrolar dos trabalhos por parte dos funcionários da empresa.

Os conhecimentos mais fáceis de identificar na transferência para o desempenho das funções são os conhecimentos práticos, as mudanças comportamentais e as tarefas executadas frequentemente pelo colaborador.



## Capítulo 5. A transferência e a eficácia da formação na perspectiva do trabalhador

A tentativa de validar quais os fatores mais importantes na transferência dos conhecimentos e competências adquiridas na formação profissional para o contexto de trabalho foi desenvolvida com recurso a uma técnica de análise exploratória que procura identificar as dimensões subjacentes, entendidas como fatores de transferência.

Procuramos derivar os fatores utilizando a técnica da análise fatorial de forma a criar um constructo robusto, que possa reduzir a complexidade dos inúmeros itens já identificados na literatura, e que permita uma associação direta à transferência da formação percebida pelo colaborador.

A utilização da **análise fatorial** (AF) passa pela descrição da estrutura de covariâncias entre as variáveis em termos de um nº menor de variáveis (não observáveis) designados por **fatores**. Por outras palavras, a análise fatorial estuda os inter-relacionamentos entre as variáveis, num esforço para encontrar um conjunto de fatores (em menor nº que o conjunto de variáveis originais) que exprima o que as variáveis originais partilham em comum (Maroco, 2010).

O objetivo da utilização da AF no nosso estudo passa por quantificar - atribuir um sentido de valoração a um conjunto de recursos, rotinas e processos, que passaremos a designar por fatores de transferência, não diretamente observáveis, mas altamente correlacionados. A validação do peso de cada capacidade derivada será efetuada com recurso à análise de regressão e com recurso aos valores produzidos para cada fator da AF. Como variável para medir a formação profissional no desempenho do trabalho usamos um conjunto de itens que foram reduzidos a uma única variável. A variável a explicar ou dependente tenta captar a perceção do colaborador relativamente à melhoria do seu desempenho profissional como consequência da formação profissional frequentada.

## **5.1 Hipóteses do estudo e metodologia seguida**

### **Hipóteses do estudo**

- H1: Cada um dos fatores de transferência a determinar tem um efeito positivo e significativo no impacto apercebido da formação no desempenho profissional.
- H2. O impacto apercebido da formação no desempenho profissional varia em função de características de cada colaborador:
  - H2a. O impacto apercebido é diferenciado pela idade dos colaboradores;
  - H2a. O impacto apercebido é diferenciado pelo nível de habilitações dos colaboradores;

### **Universo de estudo, seleção da amostra e fases definidas no trabalho**

A população deste estudo foi constituída pelos colaboradores operacionais da Silva & Vinha, S.A. Dos 250 colaboradores da empresa 217 são operacionais, e destes, 100 colaboraram com este estudo. Tendo portanto uma taxa de resposta de 46%.

O instrumento de recolha da informação foi baseado num questionário, disponibilizado nos anexos. O anonimato foi assegurado e respeitado, tendo os colaboradores respondido ao inquérito de forma deliberada e sempre com a indicação que os dados eram confidenciais e a identidade reservada.

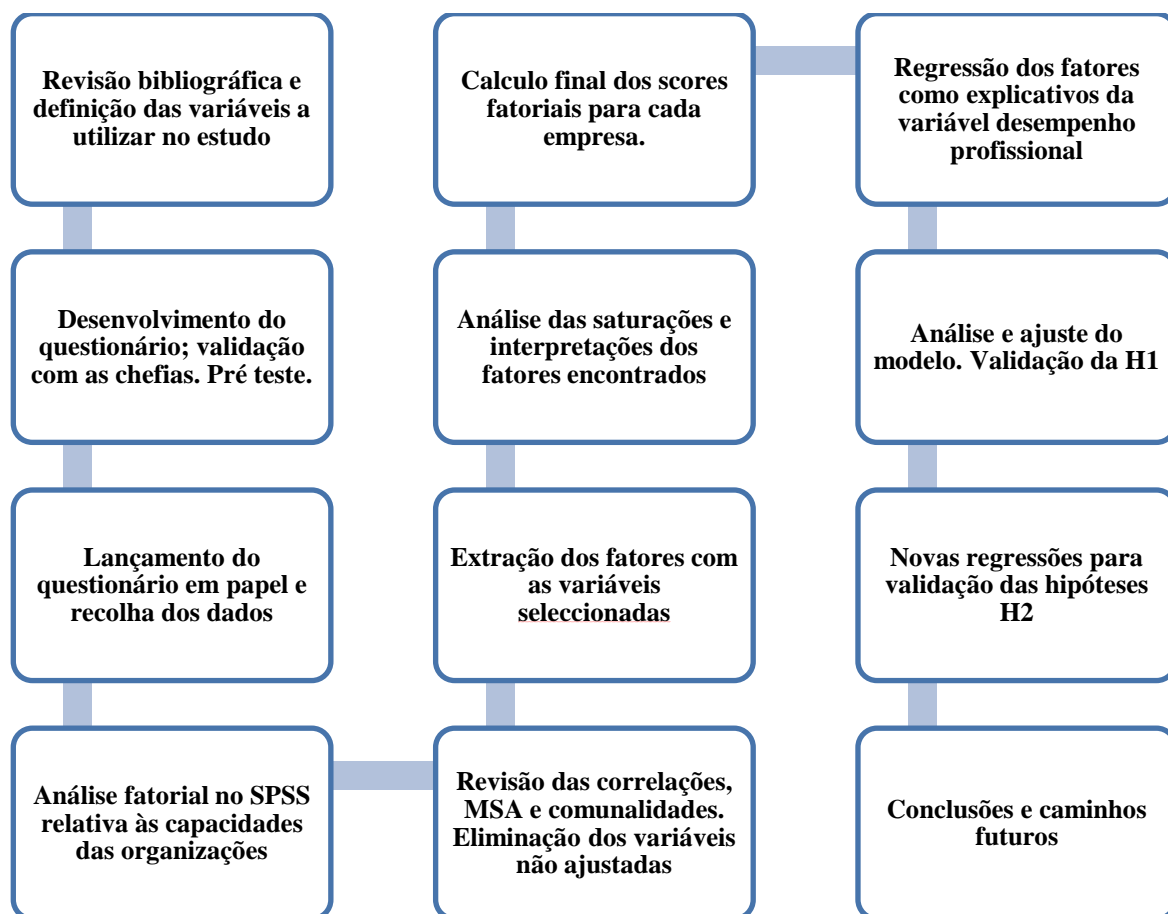
O facto de ter existido uma grande parte de colaboradores que não participaram neste questionário pode estar relacionado com fatores como, a complexidade das questões que integram o instrumento, o facto de estarem deslocados em países estrangeiros e também a falta de disponibilidade para o fazer.

Tabela 10 - Ficha Técnica do processo metodológico

Tipo de análise	Quantitativa
Unidade de análise	Indivíduo - Colaboradores operacionais
População estudada	Trabalhadores da Silva & Vinha
Fontes de informação	Questionário desenvolvido com recurso ao LTSI.
Dimensão da amostra	100 Trabalhadores de um total de 217, correspondendo a 46%
Trabalho de campo	Realizado entre Maio e Junho de 2016.
Técnicas de análise de dados empregues	Análise Fatorial, Correlação, Análise de Regressão
Software utilizado	IBM SPSS Statistics 24, Gretl

Fonte: Elaborado para o estudo

Figura 17 - Fases do processo de investigação



Fonte: Elaborado para o estudo

## 5.2 Resultados obtidos - análise fatorial para validação dos fatores de transferência e hipóteses colocadas

A primeira fase da análise fatorial debruçou-se pela decomposição dos itens disponibilizados no LTSI e importantes para a constituição de fatores de transferência, validação da sua natureza e peso no entendimento global do processo de transferência e eficácia da formação.

A análise da matriz de correlações dos itens definidos no questionário evidenciou a existência de correlações fracas entre algumas variáveis (fatores). Foi dado início a um processo de eliminação de variáveis com base nas correlações e nos seus testes de significância, bem como nas comunalidades relativas aos valores extraídos após rotação das variáveis. As comunalidades apresentam valores entre 0 e 1 (após a extração), quanto mais próximo de 1, maior a capacidade explicativa da variância da variável. No modelo aqui apresentado foram rejeitadas variáveis com um valor inferior a 0,6 (Maroco, 2010). A eliminação de algumas variáveis traduziu-se num processo natural, afetado pelo elevado número de itens valorados pelos dirigentes no questionário e sua ligação com a dimensão da amostra.

O método fatorial de extração usado para obter a combinação linear não correlacionada das combinações das variáveis mensuradas (solução dos fatores) foi o das Componentes Principais.

A extração dos fatores foi efetuada com base nos Eigenvalues obtidos. Por defeito o método apenas considera como válidos os fatores com um eigenvalue superior a 1. O método de rotação ortogonal escolhido foi o Varimax, pois minimiza o número de variáveis de cada fator, simplificando a sua interpretação. Não foi colocada nenhuma restrição ao número de fatores a extrair no processo de iteração.

O teste de *Keiser-Meyer-Olkin (KMO)* obteve um valor de **0,822**, o que indica que a análise de componentes principais pode ser considerada boa e perfeitamente executável. **O teste de esfericidade de Bartlett fornece um valor de prova (Sig.=0,000)** inferior a 0,01, concluindo-se que as variáveis são correlacionáveis (rejeitando-se a hipótese nula).

Os resultados obtidos permitiram-nos agrupar 19 variáveis em 5 componentes principais, no nosso estudo entendidas como fatores de transferência, com valores próprios superiores a 1 (excluímos as componentes com valores próprios inferiores a 1).

**Os cinco fatores obtidos explicam mais de 71% da variância da informação.** O primeiro fator é responsável por 38,48% da variância, tendo um peso importante na estrutura da mesma.

Os resultados obtidos com recurso ao teste de fiabilidade de *Alpha de Cronbach* revelam que todas as componentes são consistentes. A fiabilidade dos fatores é boa, o fator de transferência 5 assume um valor de 0.699 próximo a 0,7.

Tabela 11 - Resultados da análise fatorial: cargas fatoriais, variância e testes

	Componente				
	1	2	3	4	5
B2-1 Os formadores utilizaram diversos exemplos que me demonstraram como poderia aplicar as novas técnicas nas minhas tarefas	,797	0			
B2-4 O modo como os formadores utilizaram os materiais fez-me sentir confiante de que conseguirei aplicá-los no meu trabalho	,781	0			
B2-3 As atividades e os exercícios que os formadores usam ajudaram-me a perceber como poderia aplicar no trabalho aquilo que aprendi na formação	,767	0		,334	0
B2-2 O que é ensinado na formação corresponde às exigências da minha função	,762	0	,318	0	
B2-9 Os meus colegas encorajam-me a utilizar as competências que aprendi na formação	,505	0	,453	,370	0
B2-17 Quando utilizo as técnicas e conhecimentos apreendidos na formação sinto que sou valorizado pela minha chefia e organização.		,864	0		
B2-18 A minha chefia diz-me se estou a fazer um bom trabalho quando utilizo as técnicas que aprendi na formação.		,853	0		
B2-21 A organização do meu trabalho é adequada para que consiga aplicar o que aprendi na formação.		,701	0		
B2-6 Os métodos utilizados nas formações foram muito parecidos com aqueles que utilizo no meu trabalho	,554	,568	0		
B2-14 Os meus colegas colaboram na aplicação das novas técnicas e conhecimentos adquiridas na formação			,739	,355	0
B2-13 A minha chefia mostra interesse relativamente ao que aprendi na formação	,309	,445	,718	0	
B2-12 A minha chefia incentiva a aplicação em contexto de trabalho dos conhecimentos e técnicas obtidas nas ações de formação	,337	,494	,505	0	
B2-20 Os meus colegas apreciam o facto de eu utilizar as novas competências que adquiri na formação		,465	,483	0	
B2-11 O material e equipamento usado na componente prática da formação é ajustado ao utilizado em ambiente de trabalho				,791	0
B2-8 As situações utilizadas nas formações são muito parecidas com as que encontro no meu trabalho		,393	0	,729	0
B2-7 Penso que a formação que recebo se adequa ao meu posto de trabalho	,433	0	,407	,560	0
B2-15 O meu fluxo de trabalho não me permite dedicar tempo e atenção suficiente para experimentar as novas coisas que aprendi na formação					,813

	Componente				
	1	2	3	4	5
B2-23 Há demasiadas coisas a acontecerem no trabalho para que eu consiga experimentar o que aprendi na formação					,811
B2-22 É difícil obter os materiais de que preciso para aplicar as técnicas e os conhecimentos que aprendi na formação		,342			,715
% Variância explicada	8,48%	2,05%	,13%	,19%	,62%
% Variância explicada acumulada	8,48%	0,53%	9,66%	5,85%	1,46%
Teste Estatísticos	<b>KMO:</b>	<b>0,822</b>	<b>Bartlett's</b>	<b>Test:</b>	<b>974,603</b>
Fiabilidade dos fatores ( <i>Alpha de Cronbach</i> )	,859	,818	,824	,712	,699
Itens por fator	5	4	4	3	3
Fiabilidade da totalidade das variáveis	0,884				

Uma vez determinado o número de fatores a extrair, recorreremos à análise da composição das saturações fatoriais para atribuir uma designação a cada uma das componentes ou fatores de transferência a desenvolver para um bom desempenho em ambiente de trabalho. Associamos cada fator às seguintes capacidades:

**Fator de Transferência 1 (38,48% da variância total): Metodologia, materiais e métodos utilizados pelos formadores no processo de formação.** A transferência da formação para o contexto profissional é afetada pelas atividades e estratégias utilizadas pelo formador no processo de formação. É valorizado o facto de os conteúdos estarem relacionados com o contexto prático do desempenho profissional.

**Fator de Transferência 2 (12,05%): Valorização pela chefia e Organização relativamente à aplicação das competências adquiridas na formação em contexto real.** Representa a importância atribuída por parte da chefia e da organização com o colaborador face à aplicação em contexto profissional dos conhecimentos, novos comportamentos e competências adquiridas durante o processo de formação.

**Fator de Transferência 3 (9,13%): Motivação e incentivo dos colegas e chefias para a aplicação na prática dos conhecimentos e competências adquiridas na formação.** Engloba variáveis como apoio, incentivo, motivação e acompanhamento por parte dos colegas e chefias para que o colaborador se sinta mais seguro e consiga transferir os conhecimentos para a prática profissional.

**Fator de Transferência 4 (6,19%): Adequação dos conteúdos, materiais e equipamentos usados no processo formativo ao contexto real de trabalho.** É constituído por métodos relacionados com a existência de parte prática nas ações de formação, bem como exemplos práticos que se relacionem ao contexto de trabalho e às tarefas que os colaboradores executam no seu dia-a-dia profissional.

**Fator de Transferência 5 (5,62%): Balanceamento entre o conhecimento adquirido e a carga de trabalho associada ao contexto do desempenho profissional de cada colaborador.** É constituído por entraves e obstáculos, dúvidas ou desânimo que o colaborador sente no processo de transferência e que o dificulta na transmissão de novos conhecimentos e competências.



### 5.3 A validação do impacto e da relação entre os fatores de transferência (fatores encontrados) na relação entre a formação profissional e desempenho percebido pelos colaboradores (validação da hipótese H1).

Com o propósito de avaliar o impacto da formação pelos trabalhadores no seu desempenho profissional foram colocadas algumas questões que procuram validar o impacto percebido pelos trabalhadores. As tabelas abaixo apresentam a visão dos colaboradores da Silva & Vinha.

Tabela 12 - Análise descritiva do impacto percebido da formação no desempenho profissional

Estatísticas					
		B2-25 A formação aumentou a minha produtividade pessoal	B2-26 A formação ajuda-me a melhorar o meu desempenho no trabalho	B2-27 Quando utilizo o que aprendo na formação melhoro o meu desempenho	B2-28 No meu trabalho aplico os conhecimentos e técnicas que aprendi nas ações de formação disponibilizadas pela SV
N	Válido	100	100	100	100
	Omisso	0	0	0	0
Média		3,77	3,92	3,92	3,91
Mediana		4,00	4,00	4,00	4,00
Moda		4	4	4	4
Desvio Padrão		,750	,677	,662	,683
Mínimo		2	2	2	2
Máximo		5	5	5	5

Fonte: elaborado para o estudo

O nível de discordância resulta da junção da valoração 1 – Discordo complementar e 2 – Discordo, o neutro é associada à escala 3 de valoração, e a concordância é resultado da junção das valorações de nível 4 e 5 concordo e concordo totalmente. Pela análise das tabelas podemos afirmar que a maior parte dos colaboradores concordam que a formação ministrada pela Silva & Vinha tem impacto no seu desempenho profissional. De uma forma geral, mais

de 70% dos colaboradores afirmam que a formação e a utilização dos conhecimentos e técnicas têm um impacto positivo na produtividade e no desempenho profissional.

Tabela 13 - Classificação dos trabalhadores por nível de concordância face ao impacto da formação no seu desempenho profissional

Item	Discordância face à afirmação		Indiferença - Neutro		Concordância face à afirmação	
	F req.	F req.%	F req.	F req.%	F req.	Fr eq.%
B2-25_r A formação aumentou a minha produtividade pessoal	7	7%	21	21%	72	72%
B2-26_r A formação ajuda-me a melhorar o meu desempenho no trabalho	4	4%	15	15%	81	81%
B2-27_r Quando utilizo o que aprendo na formação melho o meu desempenho	3	3%	17	17%	80	80%
B2-28_r No meu trabalho aplico os conhecimentos e técnicas que aprendi nas ações de formação disponibilizadas pela SV	3	3%	19	19%	78	78%

Fonte: Elaborado para o estudo

Para validarmos a hipótese 1 recorreremos ao seguinte modelo de análise de regressão.

O modelo especificado é traduzido por:

$$IAFDP_i = \beta_1 + \beta_2 FT1_i + \beta_3 FT2_i + \beta_4 FT3_i + \beta_5 FT4_i + \beta_6 FT5_i + \varepsilon_i$$

em que:

$IAFDP_i$  é a variável dependente e traduz o impacto apercebido da formação no desempenho profissional do trabalhador  $i$ ;

$FT1_i$  – o score do Fator de Transferência 1 (**Metodologia, materiais e métodos utilizados pelos formadores no processo de formação**) computado pela análise fatorial para cada um dos colaboradores da empresa;

$FT2_i$  – o score do Fator de Transferência 2 (**Valorização pela chefia e Organização relativamente à aplicação das competências adquiridas na formação para contexto real**) computado pela análise fatorial para cada um dos colaboradores da empresa;

$FT3_i$  – o score do Fator de Transferência 3 (**Motivação e incentivo dos colegas e chefias para a aplicação na prática dos conhecimentos e competências adquiridas na formação.**) computado pela análise fatorial para cada um dos colaboradores da empresa;

$FT4_i$  – o score do Fator de Transferência 4 (**Adequação dos conteúdos, materiais e equipamentos usados no processo formativo ao contexto real de trabalho.**) computado pela análise fatorial para cada um dos colaboradores da empresa;

$FT5_i$  – o score do Fator de Transferência 5 (**Balanceamento entre o conhecimento adquirido e a carga de trabalho associada ao contexto do desempenho profissional de cada colaborador**) computado pela análise fatorial para cada um dos colaboradores da empresa;

#### **Sinais esperados:**

$\beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5, \beta_6 > 0$ , tendo em atenção a hipótese colocada é esperado que os fatores de transferência tenham um efeito positivo no impacto apercebido da formação no desempenho profissional de cada trabalhador.

#### **Resultados da estimação**

Os dados expressos na tabela 12 evidenciam um coeficiente de determinação de 0,522; traduzindo que 52,2% da variação total do impacto da formação do desempenho profissional em torna da sua média amostral é explicado pelas variáveis – fatores de transferência utilizadas. Tendo em atenção que o nosso estudo é baseado em perceções, o indicador traduz um ajustamento aceitável já que é superior a 0,5 (Maroco, 2010).

Tabela 14 - Resultados da estimação

Sumário do modelo										
Modelo	R	R2	R2 ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
					Mudança de R quadrado	Mudança F	gl1	gl2	Sig. Mudança F	
1	,722 <sup>a</sup>	,522	,494	,73064317	,522	18,987	5	87	,000	1,701
a. Preditores: (Constante), FT5 - Balanceamento entre o conhecimento adquirido e a carga de trabalho associada ao contexto do desempenho profissional de cada colaborador, FT4 - Adequação dos conteúdos, materiais e equipamentos usados no processo formativo ao contexto real de trabalho, FT3 - Motivação e incentivo dos colegas e chefias para a aplicação na prática dos conhecimentos e competências adquiridas na formação, FT2 - Valorização pela chefia e Organização relativamente à aplicação das competências adquiridas na formação para contexto real, FT1 - Metodologia, materiais e métodos utilizados pelos formadores no processo de formação										
b. Variável Dependente: Impacto apercebido da formação no desempenho profissional										
ANOVA <sup>a</sup>										
Modelo		Soma dos Quadrados		gl	Quadrado Médio		F	Sig.		
1	Regressão	50,680		5	10,136		18,987	,000 <sup>b</sup>		
	Resíduo	46,444		87	,534					
	Total	97,124		92						
a. Variável Dependente: Impacto apercebido da formação no desempenho profissional										
b. Preditores: (Constante), FT5; FT4; FT3; FT2; FT1										
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		t	Sig.	Estatísticas de colinearidade			
	B	Erro Padrão	Beta				Tolerância	VIF		
1	(Constante)	,008	,076		10,111	,000				
	FT1	,366	,076	,356	4,808	,000	1,000	1,000		
	FT2	,494	,076	,481	6,488	,000	1,000	1,000		
	FT3	,222	,076	,216	2,911	,005	1,000	1,000		
	FT4	,239	,076	,233	3,138	,002	1,000	1,000		
	FT5	,257	,076	,250	3,375	,001	1,000	1,000		

Fonte: Elaborado para o estudo a partir dos resultados obtidos no software SPSS

O problema da multicolinearidade não se coloca uma vez que os fatores são ortogonais, capazes de explicar a estrutura de intercorrelações entre as variáveis.

Os testes de significância individual revelam a inexistência de variáveis explicativas não significativa.

$$H_0: B_i = 0$$

$$i = 2,3,4,5,6,$$

$$H_1: B_i \neq 0$$

$$\text{Sob } H_0 \text{ verdadeira: } \frac{\hat{\beta}_i}{\hat{\sigma}_{\hat{\beta}_i}} \sim T_{(N-k)}$$

Tabela 15 - testes de significância individual

Parametro / Variável	ET Observado	P-value	Observações
$\beta_2$	4,808	,000	Individualmente significativa para um nível de significância de 1% (p-value < 0,01, o que implica a rejeição da $H_0$ )
$\beta_3$	6,488	,000	Individualmente significativa para um nível de significância de 1% (p-value < 0,01, o que implica a rejeição da $H_0$ )
$\beta_4$	2,911	,005	Individualmente significativa para um nível de significância de 1% (p-value < 0,01, o que implica a rejeição da $H_0$ )
$\beta_5$	3,138	,002	Individualmente significativa para um nível de significância de 1% (p-value < 0,01, o que implica a rejeição da $H_0$ )
$\beta_6$	3,375	,001	Individualmente significativa para um nível de significância de 1% (p-value < 0,01, o que implica a rejeição da $H_0$ )

Fonte: Elaborado para o estudo a partir dos resultados obtidos no *software* SPSS

Teste de significância global do modelo

$$H_0: B_2 = B_3 = B_4 = B_5 = B_6 = 0$$

$$j = 2,3,4,5,6$$

$$H_1: \exists B_j \neq 0$$

$$\text{Sob } H_0 \text{ verdadeira: } \frac{MS \text{ Regression}}{MS \text{ Residual}} \sim F_{(k-1; N-k)}$$

O valor amostral da estatística F é igual a 18,987e o p-value=0,000. Como o p-value < 0,01 podemos concluir a rejeição da  $H_0$  existindo evidência estatística de que o modelo estimado é globalmente significativo a um nível de significância de 1%.

Recorremos ao teste de heterocedasticidade de White para validar a existência ou não de presença de uma forte dispersão dos dados em torno do modelo regredido. O teste efetuado com recurso ao *software* Gretl demonstrou que não existe evidência estatística de

heterocedasticidade. O  $R^2$  da respectiva equação auxiliar foi de 0,366854 com um valor amostral da estatística de teste ( $TR^2$ ) igual a 28,247759 e um p-value de 0,398285 pelo que não rejeitamos a hipótese nula, validando o pressuposto da homocedasticidade e garantindo que os dados estimados encontram-se dispersos de forma homogênea e mais concentrada em torno da regressão do modelo.

A ausência de autocorrelação foi validada com recurso ao teste de Durbin-Watson (DW). A sua estatística foi de 1,701. O fato de a mesma se situar entre 0 e 2 levanta suspeita da existência de autocorrelação positiva. Ao validarmos a  $H_0$ : ausência de autocorrelação, constatamos, através da consulta à tabela das estatísticas de Durbin-Watson para 5 variáveis explicativas, 100 observações com um  $\alpha = 1\%$ , que os valores de  $d_L$  e  $d_U$  são de 1,44 e 1,65, respetivamente. Como  $DW > d_U$ , para um nível de significância de 1% não se rejeita a  $H_0$ , conclui-se pela ausência de autocorrelação.

Os coeficientes relativos a todos os fatores de transferência apresentam-se como positivos.

**Validação da hipótese H1:** Cada um dos fatores de transferência a determinar tem um efeito positivo e significativo no impacto apercebido da formação profissional no desempenho de cada trabalhador.

Tabela 16 - Variáveis Explicativas

Variáveis Explicativas (Fatores de transferência)	BB	bb	%%	tt	sig
FT1 - Metodologia, materiais e métodos utilizados pelos formadores no processo de formação	0,366	0,356	<b>0,232</b>	4,808	0
FT2 - Valorização pela chefia e Organização relativamente à aplicação das competências adquiridas na formação para contexto real	0,494	0,481	<b>0,313</b>	6,488	0
FT3 - Motivação e incentivo dos colegas e chefias para a aplicação na prática dos conhecimentos e competências adquiridas na formação	0,222	0,216	<b>0,141</b>	2,911	0,005
FT4 - Adequação dos conteúdos, materiais e equipamentos usados no processo formativo ao contexto real de trabalho	0,239	0,233	<b>0,152</b>	3,138	0,002
FT5 - Balanceamento entre o conhecimento adquirido e a carga de trabalho associada ao contexto do desempenho profissional de cada colaborador	0,257	0,25	<b>0,163</b>	3,375	0,001
F - Significância Global - Estatística Amostral	18,98 7	sig=0, 000			
R - Coeficiente de Correlação	0,722		Coeficiente de correlação		
$R^2$ - Coeficiente de Determinação	0,522		Proporção da variância explicada pelo modelo		

Fonte: desenvolvido para este estudo

A hipótese 1 foi validada. Contudo, o peso dos fatores de transferência (variáveis) não seguem a variância obtida na análise fatorial. Relativamente ao impacto apercebido da formação no desempenho profissional, o FT1 - Metodologia, materiais e métodos utilizados pelos formadores no processo de formação que tinha um peso de 38,48% na análise fatorial passa agora a ter um peso de 23,2%, enquanto o FT2 - Valorização pela chefia e Organização relativamente à aplicação das competências adquiridas na formação para contexto real passa de um peso de 12,05% na análise fatorial para 31,3% quando relacionado com o impacto apercebido da formação no desempenho profissional.

#### **5.4 Importância relativa de cada capacidade sobre o desempenho em função de características ou comportamentos específicos das empresas (validação das hipóteses H2a e H2b)**

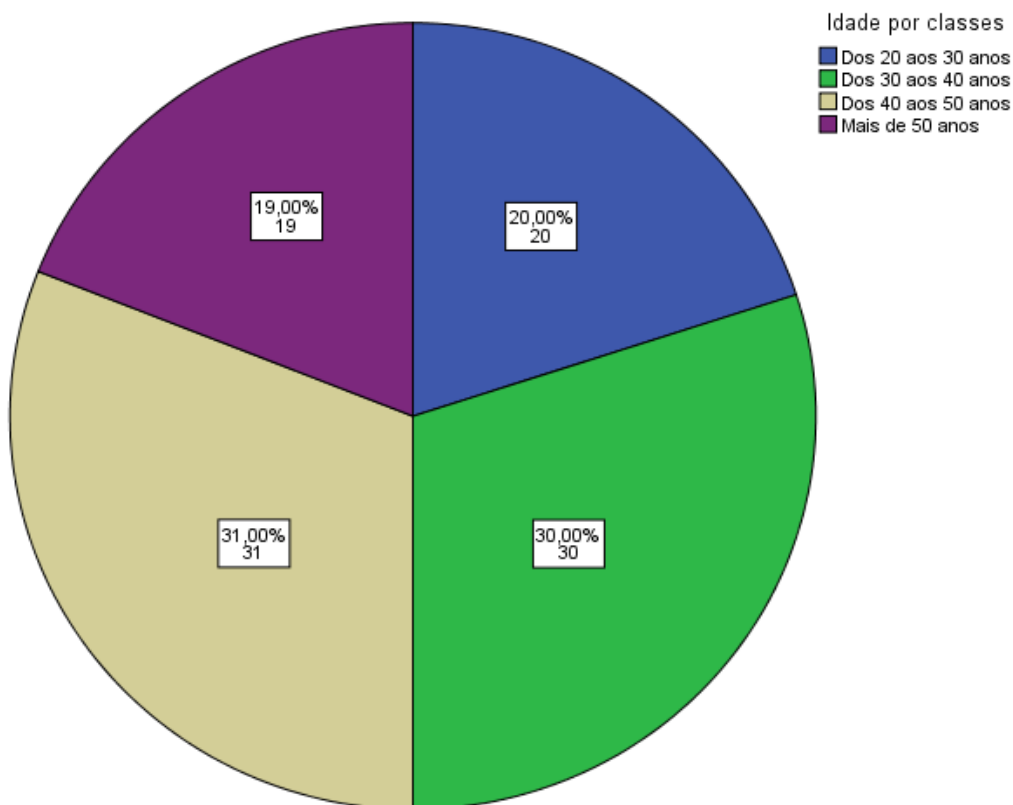
Tabela 17: Idade dos colaboradores

<b>Estatísticas</b>		
Idade		
N	Válido	100
	Omisso	0
Média		39,30
Mediana		39,50
Moda		39
Amplitude		43
Mínimo		20
Máximo		63
Percentis	25	31,00
	50	39,50
	75	48,00

Fonte: desenvolvida para o estudo

A média idade dos trabalhadores é próxima dos 40 anos, sendo a moda de 39. Face à amostra estudada o valor do primeiro quartil é de 31 anos, o do segundo 40 anos e o terceiro de 48 anos. Face aos dados criamos 4 classes para relacionar a idade com o impacto apercebido da formação no desempenho profissional do trabalhador.

Figura 18 - Idade dos trabalhadores por classes



Para avaliarmos se o impacto apercebido da formação no desempenho profissional do trabalhador é diferenciado pela idade do mesmo utilizamos um teste não paramétrico. Optamos pelos teste de Kruskal-Wallis que nos permite comparar três ou mais distribuições de populações. Na prática o teste constitui-se como uma análise de variância a um facto (One Way Anova), mas não paramétrica (Laurenó, 2011).

Tabela 18 - Teste não paramétrico para validação da H2a

Hipótese Nula	Teste	Sig.	Decisão
A distribuição do impacto apercebido da formação profissional no desempenho profissional é a mesma entre as categorias de idade por classe	Teste de KruskalWallis de amostras independentes	de 451,000	Reter a hipótese nula
<b>São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é de 0,05.</b>			

Fonte: elaborado para o estudo



Como o p-value (415,000) é superior ao nível de significância (5%) não rejeitamos a hipótese nula, pelo que podemos concluir que não existe evidência estatística de que existam diferenças estatisticamente significantes no impacto apercebido da formação no desempenho profissional dos colaboradores face às quatro classes etárias usadas no estudo.

Não validamos assim a hipótese H2a)

Tabela 19 - Teste não paramétrico para validação das Hipóteses

Hipótese Nula	Teste	Sig.	Decisão
A distribuição de B2-25 a formação aumentou a minha produtividade pessoal é a mesma entre a categoria da idade por classes.	Teste de Kruskal Wallis de amostras independentes	491	Reter a hipótese nula
A distribuição de B2-26 a formação ajuda-me a melhorar o meu desempenho no trabalho é a mesma entre a categoria de idade por classes.	Teste de Kruskal Wallis de amostras independentes	330	Reter a hipótese nula
A distribuição de B2-27 quando utilizo o que aprendo na formação melhora o meu desempenho é a mesma entre a categoria de idade por classes.	Teste de Kruskal Wallis de amostras independentes	565	Reter a hipótese nula
A distribuição de B2-28 no meu trabalho aplico os conhecimentos e técnicas que aprendi nas ações de formação disponibilizadas pela SV é a mesma entre a categoria de idade por classes.	Teste de Kruskal Wallis de amostras independentes	163	Reter a hipótese nula

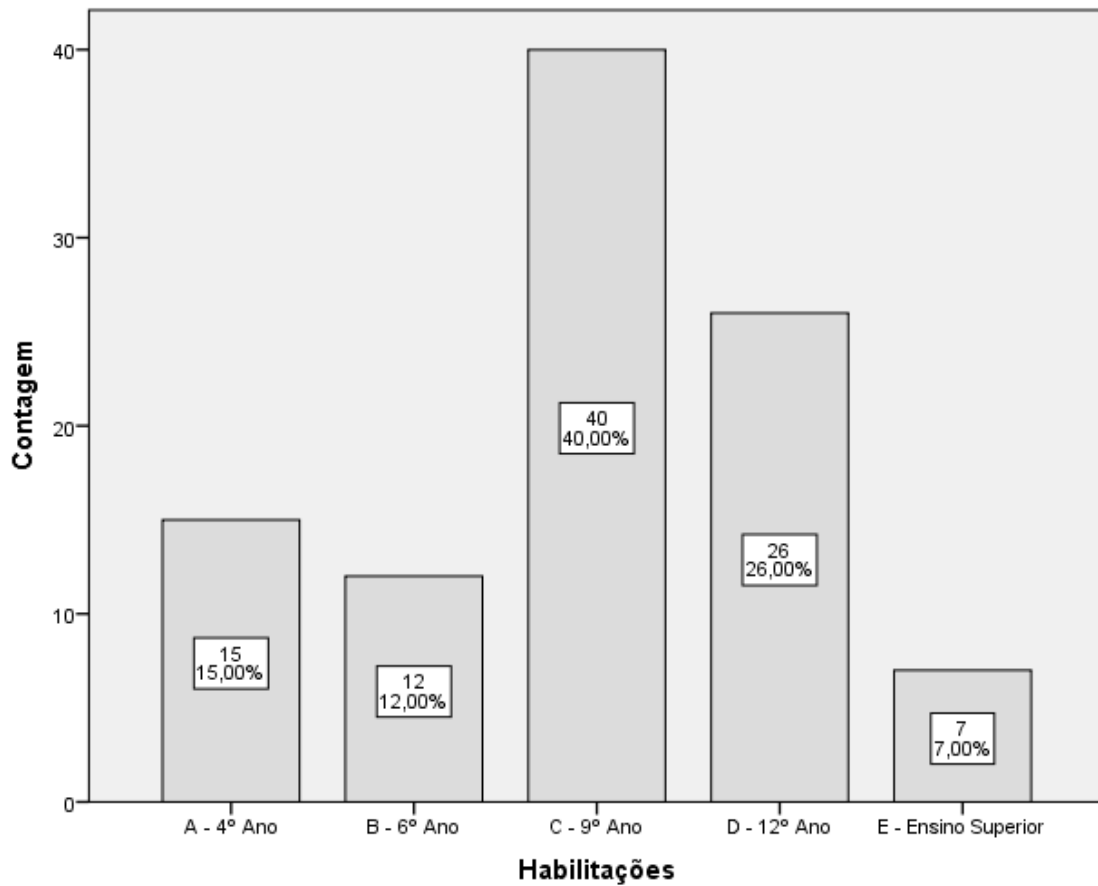
**São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é de 0,05.**

Fonte: cálculo com recurso ao SPSS

Quando efetuamos o mesmo teste para cada uma das variáveis que compõem a variável impacto apercebido da formação no desempenho profissional dos colaboradores chegamos à mesma conclusão.

A hipótese H2b é centrada nas diferenças do impacto apercebido face às habilitações literárias dos colaboradores que integram a amostra estudada. A figura 19 caracteriza esta variável.

Figura 19 - Habilitações Literárias



Fonte: Elaborado para o estudo

Para avaliarmos se o impacto apercebido da formação no desempenho profissional do trabalhador é diferenciado pelo nível de habilitações do mesmo optamos novamente pela utilização de um teste não paramétrico. Optamos pelo teste de Kruskal-Wallis.

Tabela 20 - Teste não paramétrico para validação da H2b

Hipótese Nula	Teste	Sig.	Decisão
A distribuição de impacto apercebido da formação no desempenho profissional é a mesma entre as categorias de Habilitações.	Teste de Kruskal Wallis de amostras independentes	622	Reter a hipótese nula
São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é de 0,05.			

Fonte: cálculo com recurso ao SPSS

Como o p-value (622,000) é superior ao nível de significância (5%) não rejeitamos a hipótese nula, pelo que podemos concluir que não existe evidência estatística de que existam diferenças estatisticamente significantes no impacto apercebido da formação no desempenho profissional dos colaboradores face ao nível de habilitações dos colaboradores da Silva & Vinha.

Não validamos assim a hipótese H2b).

## Capítulo 6. Conclusões, Limitações e Sugestões para Futuras Investigações

As exigências impostas pelo mercado de trabalho têm refletido a necessidade dos trabalhadores adquirirem novos conhecimentos e competências de forma a garantir a vantagem competitiva das organizações.

De acordo com este princípio a formação profissional tem apresentado uma pertinência crescente no âmbito das empresas.

A vontade de desenvolver um estudo sobre a avaliação da eficácia da formação, aplicada à Empresa Silva & Vinha está estritamente relacionada com a crescente aposta na formação profissional aos seus trabalhadores sendo de todo o interesse identificar os fatores que contribuem para a transferência da formação para o posto de trabalho, no caso particular desta organização. Especificamente o que se pretende saber são os fatores individuais que mais contribuem para a transferência da formação; os fatores organizacionais que mais influenciam essa transferência para o posto de trabalho; os fatores relacionados com o *design* da formação que mais contribuem para a transferência e se existe relação entre os diferentes fatores.

O trabalho foi estruturado em duas partes: a primeira parte refere-se ao enquadramento teórico e a segunda parte ao desenvolvimento prático do estudo.

Assim, após a caracterização do ciclo formativo, deu-se especial atenção à avaliação da formação e mais concretamente ao nível da transferência da mesma, ou seja, procurou-se aferir até que ponto é que as aptidões, competências e conhecimentos adquiridos em contexto de formação são mobilizados para o contexto profissional, enfatizando-se os fatores que mais contribuem para a transferência da formação para o contexto real de trabalho.

No estudo empírico foram mencionados alguns dados referentes à empresa SV, foi feita a sua caracterização e da formação ministrada nos últimos cinco anos. É de mencionar que o maior número de trabalhadores é do sexo masculino, a maior percentagem de trabalhadores está entre os 40 e 50 anos e a nível de habilitações literárias a percentagem maior centra-se no 9º ano de escolaridade.

Em termos de metodologias e técnicas assumiu particular relevância o inquérito por questionário Learning Transfer System Inventory (LTSI) que foi complementado com recurso a entrevistas semiestruturadas a onze chefias.

No âmbito dos resultados entre fatores os que mais influenciam a transferência da formação para o posto de trabalho são:

- “Metodologia, materiais e métodos utilizados pelos formadores no processo de formação”.
- “Valorização pela chefia e Organização relativamente à aplicação das competências adquiridas na formação em contexto real. “
- “Motivação e incentivo dos colegas e chefias para a aplicação na prática dos conhecimentos e competências adquiridas na formação.”
- “Adequação dos conteúdos, materiais e equipamentos usados no processo formativo ao contexto real de trabalho.”
- “Balanceamento entre o conhecimento adquirido e a carga de trabalho associada ao contexto do desempenho profissional de cada colaborador.”

O fator “metodologia, materiais e métodos utilizados pelos formadores no processo de formação” tem um peso total de 23,2% na explicação do impacto apercebido da formação no desempenho de cada colaborador. Na análise fatorial estava associado a 38,48% da variância total, permite-nos concluir que se apresenta como o segundo fator com mais influência na transferência para contexto real de trabalho.

O fator “valorização pela chefia e organização relativamente à aplicação das competências adquiridas na formação em contexto real” apresenta um peso total de 31,3% apresentando-se como a principal dimensão explicativa para o impacto apercebido da formação no desempenho profissional dos trabalhadores. Permite-nos, assim, concluir que o facto de existir valorização e apoio por parte da chefia e da empresa faz com que o colaborador se sinta mais motivado e confiante para transferir os conhecimentos adquiridos.

O terceiro fator com percentagem das mais elevadas é traduzido pelo “Balanceamento entre o conhecimento adquirido e a carga de trabalho associada ao contexto do desempenho profissional de cada colaborador” com um peso de 16,3%

Mais de 70% dos colaboradores que responderam ao inquérito afirmam que a formação e a utilização dos conhecimentos e técnicas têm um impacto positivo na produtividade e no desempenho profissional.

Concluimos ainda, referente às habilitações literárias que não existe evidência estatística de que existam diferenças estatisticamente significantes no impacto apercebido da formação no desempenho profissional dos colaboradores face ao nível de habilitações.

Em relação à idade dos colaboradores, concluímos que não existe evidência estatística de que existam diferenças estatisticamente significantes no impacto apercebido da formação no desempenho profissional dos colaboradores face às quatro classes etárias usadas no estudo.

As entrevistas realizadas às chefias da SV tiveram como finalidade complementar as informações dos questionários e entender a opinião das chefias acerca da formação ministrada na empresa, os aspetos a melhorar e se realmente existe eficácia na transferência da formação para contexto real de trabalho.

Chegamos à conclusão que as chefias atribuem importância à formação ministrada na empresa tendo assim um papel relevante na sua concretização e desenvolvimento.

Nas respostas obtidas é de frisar os principais pontos:

- Na opinião das chefias entrevistadas a formação para além de servir para o desenvolvimento dos colaboradores serve também para desenvolvimento da empresa e contribui para o seu sucesso;
- A formação ministrada na empresa satisfaz as necessidades dos colaboradores, no entanto, deve melhorar no sentido de ser mais variada e mais motivadora;
- Melhora as condições de trabalho da empresa e o profissionalismo dos colaboradores;
- Contribui para a mudança de comportamentos e competências e para a melhoria da qualidade do trabalho;
- É uma mais-valia para os colaboradores permitindo melhorar a sua performance;
- Os conhecimentos adquiridos nas ações de formação são avaliados em contexto prático de trabalho através de auditorias Internas, verificação do trabalho através dos encarregados e chefes de equipa, comparando os conhecimentos demonstrados antes e depois da formação, observação direta pelas chefias, através do acompanhamento do desenrolar dos trabalhos por parte dos funcionários da empresa;
- Os conhecimentos mais fáceis de identificar na transferência para o desempenho das funções são os conhecimentos práticos, as mudanças comportamentais e as tarefas executadas frequentemente pelo colaborador.

A realização deste estudo permitiu compreender os fatores suscetíveis que influenciam a transferência das aprendizagens para o posto de trabalho no caso específico da Silva & Vinha, S.A.

No que toca às limitações ao estudo, pode-se mencionar que a principal limitação foi o facto de o inquérito ser longo, do grande número de colaboradores estarem destacados em países estrangeiros, e a falta de tempo devido ao trabalho para responderem.

No entanto, este estudo permitiu compreender um pouco melhor o que contribui para a transferência da formação para o real desempenho das funções, possibilitando uma reflexão e um consequente ajuste no âmbito da preparação dos formandos e do seu acompanhamento, nomeadamente em ambos os casos por parte das chefias.

Uma vez que o estudo à eficácia da formação profissional está a ser efetuado pela primeira vez na organização, limita a parte comparativa com estudos anteriores, seria importante realizar outros estudos de forma a percebermos se existe transferência dos conhecimentos adquiridos para a prática do dia-a-dia profissional e se existe preocupação por parte das chefias e colegas para que essa transferência aconteça em todas as ações de formação.

Considera-se importante serem realizados outros estudos que possam elucidar sobre as práticas de formação trazendo melhorias na realização do trabalho dos colaboradores para isto deveria ser usada uma amostra maior.

Sugere-se que o instrumento de recolha de dados, inquérito, seja simples e claro, com uma linguagem acessível e que seja explicada aos colaboradores o objetivo principal do inquérito para que as respostas possam ser reais e verdadeiras.

Seria interessante e importante que em futuras investigações fosse estudado se o desempenho dos colaboradores aumenta com o facto de realizarem mais formações profissionais, uma vez que é um tema relevante na área da gestão de RH tentando perceber os aspetos a melhorar nas ações de formação.

Seria também vantajoso para a organização perceber se os colaboradores quando são convocados para realizar formação profissional se querem realmente frequentar as ações e se estão elucidados para os objetivos da ação que vão frequentar.

Espera-se que o presente estudo traga vantagens para a organização no sentido de perceber se o investimento que está a ser feito até à data em FP está realmente a ser aproveitado e traz retornos para a empresa.

## Capítulo 7. Bibliografia

- Absar, M., Azim, M., Balasundaram, N., & Akter, S. (2010). *Impact of human resources practices on job satisfaction: Evidence from manufacturing firms in bangladesh*. Petroleum-gas University of Ploiesti Bulletin.
- Afonso, N. (2011). *Avaliação da eficácia da formação*. Lisboa: ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa.
- Almeida, A. R. (2012). *Avaliação da Eficácia da Formação (Dissertação de Mestrado)*. Instituto Politécnico de Setúbal. Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresariais.
- Almeida, A., Alves, N., Bernardes, A., & Neves, A. (2008). *Estruturas e práticas de formação profissional das médias e grandes empresas em Portugal*. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas: VI Congresso Português de Sociologia.
- Alvarez, K., Salas, E., & Garofano, C. (2004). *An integrated model of training evaluation and effectiveness*. Human Resource Development Review.
- Alves, J. U. (2009). *Desconstruir Construindo um Novo Modelo de Formação (Dissertação de Mestrado)*. Faculdade de Psicologia e Ciências da educação. Porto: Universidade do Porto.
- Andrade, N. (Setembro de 2016). O futuro da formação e dos formadores. *Pessoal*, 31.
- Baharim, S. B. (2008). *The Influence of Knowledge Sharing on Motivation to Transfer Training*. School of Management - Faculty of Business and Law - Victoria University: A Malaysian Public Sector Context. PhD. Thesis.
- Baharim, S. B. (2008). *The Influence of Knowledge Sharing on Motivation to Transfer Training: A Malaysian Public Sector Context. PhD.* . Victoria University: School of Management, Faculty of Business and Law.
- Baptista, R. (1997). *Formação contínua no mercado regional de emprego*. Obtido de Millenium 5:  
<http://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/691/1/Forma%C3%A7%C3%A3o%20cont%C3%ADnua.pdf>



- Blandy, R., Dockery, M., Hawke, A., & Webster, E. (2000). *Does Training Pay? - Evidence*. NCVER - National Centre for Vocational Educational Research. Australia: Australian Enterprises.
- Blundell, & Richard. (1999). *Human Capital Investment: The Returns from Education and Training to the Individual*. The Firm and the Economy: Fiscal Studies Vol. 20 n°1.
- Caetano, A. (2007). *Avaliação da Formação - Estudos em Organizações Portuguesas*. Lisboa, Portugal: Livros Horizonte.
- Caetano, A., & Velada, R. (2012). O Problema da Transferência na Formação Profissional. Em A. (. Caetano, *Avaliação da Formação - Estudos em organizações portuguesas* (pp. 19-38). Lisboa: Livros Horizonte.
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.
- Campbell, T., & Cairns, H. (1994). *Developing and Measuring the Learning Organization*. Buzz Words to Behaviours: Industrial and Commercial Training, 26(7), 10. .
- Cardim, J. C. (2012). *A Formação Profissional nas Organizações* (2ª ed.). Lisboa: LIDEL.
- Cardim, J., & Miranda, R. (1998). *Práticas de Formação Profissional*. Lisboa - Universidade Técnica de Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Cardoso, L. (1995). *Gestão estratégica das organizações - Ao encontro do 3º milénio*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Cheng, E., & Ho, D. (1998). *The effects of some attitudinal and organizational factors on transfer outcome*. Journal of Managerial Psychology.
- Chiavenato, I. (2005). *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier .
- Domingues, I., & Neves, J. (2009). *Tecnologia, gestão da qualidade e dos recursos humanos: análise sociológica*. Ermesinde: Ecopy.
- Eseryel, D. (2002). Approaches to evaluation of training: Theory & Practice. *Educational Technology & Society*, 5 (2), 93-98.
- Facteau, J. (1995). *The Influence of General Perception of the Training Environment on Pretraining Motivation and Perceived Training Transfer*. Journal of Management. vol 21, n°1.

- Felizarda, A. S. (2014). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas PME (Dissertação de mestrado)*. Escola Superior de Ciências Empresariais . Setubal: Instituto Politécnico de Setubal. Obtido em 12 de Março de 2016
- Foxon, M. (1993). A process approach to the transfer of training. Part 1: the impact of motivation and supervisor support on transfer maintenance. *Australian Journal of Educational Technology*, 9 (2), 130-143.
- França, V. M. (2013). *Contributo da Formação para o Elevado Desempenho Organizacional (Dissertação)*. Coimbra: Universidade de Coimbra.
- Franco, M., & Ferreira, T. (2007). Um estudo de caso sobre organizações que Aprendem . *Revista Comportamento Organizacional e Gestão*, 169 - 189.
- García, C. (2005). *Evaluación y modelos para la formación continua de los formadores*. Obtido em Junho de 2016, de <http://prometeo.us.es/recursos/seminario/marcelo.doc>
- Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., & Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Sílabo.
- Gouveia, J. (2014). *João Gouveia*. Obtido de Gestão da formação: <https://sites.google.com/site/joaogouveiarecursos/formacao-de-formadores/gestao-da-formacao>
- Green, F. (2000). *The impact of company human resource policies on social skills: Implications for training sponsorship, quit rates and efficiency wages*. *Scottish Journal of Political Economy*.
- Harrington, H., Esseling, E., & Nimwegen, H. (1997). *Business process improvement workbook: documentation, analysis, design and management of business process improvement*. New York: McGraw-Hill.
- Harrison, R. (2009). *Learning and development* (5ª ed.). London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Holton, E. F. (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human Resource Development Quarterly*, 7 (1), 5-25.
- Instituto para a Qualidade na Formação, I.P. (2006). *Guia para Avaliação da Formação*. Lisboa: IQF.

- Jacob, C. (2011). *A eficácia da formação em contexto de trabalho: Exploração do efeito no desenvolvimento de competências (Dissertação de Mestrado)*. Faro: Universidade do Algarve - Faculdade de Ciências Humanas e Sociais.
- Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, J. (1994). *Evaluating Training Programs*. Oakland, U.S.A : Berrett-Koehler Publishers. Obtido de [www.cranberryabc.com](http://www.cranberryabc.com)
- Kozlowski, S., Brown, K., & Weissbein, D. (2000). *A multilevel approach to training effectiveness: enhancing horizontal and vertical transfer*. San Francisco: Jossey-Bass: In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations foundations, extensions, and new direction*.
- Larsen, H. (1994). *Key issues in training and development*. London: Routledge: In BREWSTER, Chris; HEGEWISCH, Ariane (ed). *Policy and Practice in European Human Resource Management*.
- Laurenço, R. (2011). *Testes de Hipóteses com o SPSS - O Meu Manual de Consulta Rápido*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Lewis, M. (2005). *The Drama of International Business: Why Cross-Cultural Training Simulations Work?* *Journal of European Industrial Training*.
- Maroco, J. (2010). *Análise Estatística com utilização do SPSS (3ª Edição ed.)*. Edições Sílabo.
- Meignant, A. (2003). *A Gestão da Formação (2 ed.)*. Lisboa: D. Quixote.
- Miguel, A., & Caetano, A. (2007). *Preditores da Transferência da Formação para o Contexto de Trabalho*. Em A. Caetano, *Avaliação da Formação* (pp. 39-60). Lisboa: Livros Horizonte.
- Neves, C. (2010). *O Desempenho dos profissionais da Formação Profissional - Um Estudo de Âmbito Regional*. Minho: Universidade do Minho - Escola de Economia e Gestão.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2003). *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill Irwin.: *Gaining a Competitive Advantage - 4ª edição*.
- Nunes, E. (2006). *Dissertação de mestrado "Avaliação do impacto da formação profissional em instituições de saúde"*. Instituto Superior de Psicologia Aplicada .
- Phillips, J., & Stone, R. (2002). *How to Measure Training Results – A practical guide to tracking the six key indicators*. New York:: McGraw-Hill.
- Rocha, I. (2016). *Código do trabalho*. Porto: Porto Editora.

- Santos, C. (2012). *A formação em SHT vs. sinistralidade*. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal - Escola Superior de Ciências Empresariais .
- Sousa, J. C. (2012). *As Práticas de Formação Profissional numa empresa da Indústria Naval*. Setubal: Instituto Politécnico de Setubal. Obtido em 16 de Março de 2016
- Tomás, M., Antunes, A., Campos, M., Silva, M., & Sousa, M. (2001). *Terminologia de Formação Profissional, Alguns Conselhos de Base - III*. Lisboa: Direção Geral do Emprego e Formação Profissional.
- Torres, L., & Palhares, J. (2008). Cultura, formação e aprendizagens em contextos organizacionais. *Crítica de Ciências Sociais*, 99 - 120.
- Valente , D. M. (2014). *A avaliação da eficácia da formação. A metodologia Success Case Method (SCM)* . Porto: Universidade Católica do Porto .
- Velada, A. (2007). *Avaliação da Eficácia da Formação Profissional: Factores que afectam a Transferência da Formação para o Local de Trabalho*. Lisboa: ISCTE: Tese de Doutoramento em Psicologia Social e das Organizações.
- Velada, R., & Caetano, A. (2007). Motivação para Transferir a Formação para o Local de Trabalho. Em A. Caetano, *Avaliação da Formação* (pp. 61-80). Lisboa: Livros Horizonte.



# ANEXOS



# **Anexo 1 – Questionário**

## **Avaliação da eficácia da Formação Profissional**

O presente questionário tem fins académicos e insere-se no âmbito de uma investigação em Avaliação da eficácia da Formação para o curso de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, no Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia (ISLA Gaia).

Gostaria de contar com a sua colaboração na resposta a este inquérito que visa caracterizar a sua opinião sobre as práticas da avaliação da formação profissional na Silva & Vinha, S.A. Assim, solicito-lhe a sua colaboração respondendo às questões que a seguir lhe coloco e que pretendem caracterizar a sua posição face à avaliação da formação profissional.

Todas as informações prestadas são confidenciais e servirão apenas para o referido uso.

**Desde já agradecemos a sua colaboração!**

Gaia, Maio de 2016

Raquel Martins



**PARTE A - Caracterização Pessoal e Profissional:**

**A1. Género:**

Masculino

Feminino

**A2. Idade:** \_\_\_\_\_

**A3. Habilitações Académicas:**

4.º Ano

6.º Ano

9.º Ano

12.º Ano

Bacharelato / Licenciatura

Mestrado

Outra Qual? \_\_\_\_\_

**A4. Ano de admissão na Silva & Vinha, SA:** \_\_\_\_\_

**PARTE B – Perceção do colaborador sobre a eficácia da formação profissional ministrada na empresa**

Nesta parte queremos saber a sua opinião sobre alguns aspetos relacionados com os processos de formação da empresa e com a sua perceção (opinião) sobre a sua eficácia em ambiente de trabalho.

Pedimos que valorize cada uma das afirmações usando a seguinte escala:

**1 – Discordo totalmente**

**2 - Discordo**

**3 – Não concordo nem discordo**

**4- Concordo**

**5 – Concordo totalmente**

Nas suas respostas pedimos que faça uma cruz sobre o algarismo (1, 2, 3, 4 ou 5) que melhor traduz a sua opinião.

**B1. Solicitamos que efetue uma avaliação global da formação que frequentou na Silva & Vinha.**

	1 - Discordo completame	2 - Discordo	3 - Não concordo	4 - Concordo	5 - Concordo completame
Os objetivos definidos para a formação foram cumpridos					
As ações de formação corresponderam às minhas expectativas.					
Os conteúdos programáticos foram ajustados ao meu trabalho e minhas necessidades.					
A duração das ações foi ajustada aos conteúdos transmitidos.					
A integração entre as componentes teóricas e prática da formação é bem conseguida.					
O desempenho do (s) Formador(es) foi adequado.					
A linguagem utilizada pelo (s) Formador(es) foi clara					
O apoio dos formadores foi adequado ao processo de formação.					
Os suportes pedagógicos (material pedagógico) distribuídos foram adequados à formação					

		1 - Discordo completame	2 - Discordo	3- Não concordo	4- Concordo	5- Concordo completame
0	Os equipamentos e as condições das salas foram ajustados ao processo e objetivo da formação.					
1	Os instrumentos de avaliação usados foram adequados para validar a transmissão das técnicas e conhecimentos.					
2	Tenho conhecimentos dos resultados obtidos na avaliação da formação					

**B2. Pense, por favor, na formação que tem sido ministrada pela empresa e no impacto que a mesma tem no seu desempenho profissional, e responda às seguintes questões.**

		1 - Discordo completamente	2 - Discordo	3- Não concordo nem discordo	4- Concordo	5- Concordo completamente
	Os formadores utilizaram diversos exemplos que me demonstraram como poderia aplicar as novas técnicas nas minhas tarefas					
	O que é ensinado na formação corresponde às exigências da minha função					
	As atividades e os exercícios que os formadores usam ajudaram-me a perceber como poderia aplicar no trabalho aquilo que aprendi na formação					
	O modo como os formadores utilizaram os materiais fez-me sentir confiante de que conseguirei aplicá-los no meu trabalho					
	Tenho condições e oportunidades para utilizar no meu trabalho o que aprendo nas ações de formação					
	Os métodos utilizados nas formações foram muito parecidos com aqueles que utilizo no meu trabalho					
	Penso que a formação que recebo se adequa ao meu posto de trabalho					
	As situações utilizadas nas formações são muito parecidas com as que encontro no meu trabalho					
	Os meus colegas encorajam-me a utilizar as competências que aprendi na formação					

		1 - Discordo completamente	2 - Discordo	3- Não concordo nem discordo	4- Concordo	5- Concordo completamente
0	Ao iniciar uma ação de formação são me explicados os objetivos e resultados esperados da formação					
1	O material e equipamento usado na componente prática da formação é ajustado ao utilizado em ambiente de trabalho					
2	A minha chefia incentiva a aplicação em contexto de trabalho dos conhecimentos e técnicas obtidas nas ações de formação					
3	A minha chefia mostra interesse relativamente ao que aprendi na formação					
4	Os meus colegas colaboram na aplicação das novas técnicas e conhecimentos adquiridas na formação					
5	O meu fluxo de trabalho não me permite dedicar tempo e atenção suficiente para experimentar as novas coisas que aprendi na formação					
6	Quando não utilizo as técnicas e conhecimento apreendidos na formação sou chamado à atenção.					
7	Quando utilizado as técnicas e conhecimentos apreendidos na formação sinto que sou valorizado pela minha chefia e organização.					
8	A minha chefia diz-me se estou a fazer um bom trabalho quando utilizo as técnicas que aprendi na formação.					
9	A formação costuma corresponder totalmente às minhas expectativas					
0	Os meus colegas apreciam o facto de eu utilizar as novas competências que adquiri na formação					
1	A organização do meu trabalho é adequada para que consiga aplicar o que aprendi na formação.					
2	É difícil obter os materiais de que preciso para aplicar as técnicas e os conhecimentos que aprendi na formação					
3	Há demasiadas coisas a acontecerem no trabalho para que eu consiga experimentar o que aprendi na formação					
4	Antes da formação tinha uma ideia clara de como esta iria contribuir para o desenvolvimento da função que desempenho					

		1 - Discordo completamente	2 - Discordo	3- Não concordo nem discordo	4- Concordo	5- Concordo completamente
5	A formação aumentou a minha produtividade pessoal					
6	A formação ajuda-me a melhorar o meu desempenho no trabalho					
7	Quando utilizo o que aprendo na formação melhora o meu desempenho					
8	No meu trabalho aplico os conhecimentos e técnicas que aprendi nas ações de formação disponibilizadas pela SV					

**Obrigada pela sua colaboração.**

## **Anexo 2 - Guião de Entrevista a aplicar às chefias e colaboradores com funções relevantes nos processos da empresa**

A presente entrevista tem fins académicos e insere-se no âmbito de uma investigação em Avaliação da eficácia da Formação, desenvolvida no âmbito do curso de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos no Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia (ISLA Gaia).

Gostaria de contar com a sua colaboração na recolha de informação relevante sobre o processo de formação profissional desenvolvido na Silva & Vinha S.A. Assim, solicito-lhe a sua colaboração respondendo às questões que a seguir lhe coloco e que pretendem caracterizar a sua perceção relativamente ao assunto.

Todas as informações prestadas são confidenciais e servirão apenas para o referido uso.

**Desde já agradeço a sua colaboração!**

**Guião de Entrevista a aplicar às Chefias e colaboradores com funções relevantes nos processos da empresa**

<b>1. Dados Sócio - demográficos</b>	<b>1.1</b>	Idade
	<b>1.2</b>	Que função desempenha na empresa?
	<b>1.3</b>	Há quantos anos desempenha as funções?
	<b>1.3</b>	Antiguidade na empresa
<b>2. Formação Profissional</b>	<b>2.1</b>	De uma forma generalista, qual o seu entendimento sobre o papel da formação profissional? O que representa para si?
	<b>2.2</b>	De que forma se envolve no processo de diagnóstico de necessidades de formação? (reporta necessidades de formação, solicita a frequência num curso, propõe ações de formação que acha relevantes na sua área de trabalho)
	<b>2.3</b>	Que opinião tem sobre as ações de formação desenvolvidas na organização
	<b>2.4</b>	Qual o papel da formação profissional realizada pela S.V. para o desempenho das funções dos trabalhadores da empresa?
	<b>2.5</b>	Que expectativas apresentam os colaboradores antes da frequência da ação de formação?
	<b>2.6</b>	Que feedback recebe dos trabalhadores após frequência das ações de formação?
<b>3. Transferência da Formação</b>	<b>3.1</b>	Os trabalhadores no geral aplicam no desenvolvimento das suas funções o que aprenderam nas ações de formação que frequentam?
	<b>3.2</b>	De que forma validam se esses conhecimentos adquiridos na formação foram transferidos para o desempenho das funções?
	<b>3.3</b>	Que tipo de conhecimentos são mais fáceis de identificar que foram transferidos para o desempenho das funções?

## Anexo 3 – Entrevista à chefia número um

Guião de Entrevista a aplicar às Chefias e colaboradores com funções relevantes nos processos da empresa		
<b>1. Dados Sócio - demográficos</b>	<b>1.1</b>	40
	<b>1.2</b>	Técnico de Segurança
	<b>1.3</b>	10 Anos
	<b>1.3</b>	10 Anos
<b>2. Formação Profissional</b>	<b>2.1</b>	Algo de fundamental para o sucesso da empresa, a todos os níveis
	<b>2.2</b>	Reporto sempre necessidades de formação, tido de formação e até metodologias de formação
	<b>2.3</b>	Que são realizadas as formações mais do que suficientes para garantir um melhor desempenho da empresa
	<b>2.4</b>	Melhoria das condições de trabalho da empresa, mais profissionalismo dos nossos operacionais.
	<b>2.5</b>	De ficarem com uma maior experiência e mais conhecimento do tema em si
	<b>2.6</b>	Dependa da formação e dos trabalhadores
<b>3. Transferência da Formação</b>	<b>3.1</b>	Nem todos, mas o objetivo é mesmo esse
	<b>3.2</b>	Pela verificação do trabalho e realização de auditorias
	<b>3.3</b>	Trabalhos em altura, risco eléctrico e atuação de caso de socorro



## Anexo 4 - Entrevista à chefia número dois

Guião de Entrevista a aplicar às Chefias e colaboradores com funções relevantes nos processos da empresa		
<b>1. Dados Sócio - demográficos</b>	<b>1.1</b>	36
	<b>1.2</b>	Diretora Administrativa e Financeira e Recursos Humanos
	<b>1.3</b>	1
	<b>1.3</b>	15
<b>2. Formação Profissional</b>	<b>2.1</b>	Aprendizagem, Renovação de Conhecimentos e competências, conhecimento.
	<b>2.2</b>	Na função que desempenho avalio a equipa que trabalha diretamente comigo e proponho que se façam formações necessárias á atualização e manutenção dos seus conhecimentos.
	<b>2.3</b>	São ministradas muitas ações de formação e variadas, abrangendo a generalidade dos operacionais da Empresa. No entanto as formações feitas são as que são impostas pela legislação ou pelo Cliente. Poderiam haver outras, não impostas por ninguém, apenas dadas por iniciativa da Empresa no sentido de motivar o trabalhador.
	<b>2.4</b>	Tem um papel importante, principalmente para quem entre de novo na Empresa e ainda é inexperiente. Para quem já cá trabalha há muitos anos, com muita experiência não acredito que gere muitos resultados.
	<b>2.5</b>	Para os novos na Empresa, penso que a expectativa é boa, pois vão aprender pormenores e falar de coisas que lhes é importante para aplicar na sua atividade. Para os mais velhos, acaba por ser mais um bocado do mesmo.
	<b>2.6</b>	Acho que ficam agradados e até falam nas questões abordadas, mas não sei se atribuem o devido valor á formação, e se colocam o que aprenderam em pratica todos os dias durante o seu trabalho.
<b>3. Transferência da Formação</b>	<b>3.1</b>	Sim. Aplicam muitas coisas, mas não todas.
	<b>3.2</b>	Através da supervisão do Encarregado e colegas de trabalho na execução das tarefas. Se o Encarregado ou os colegas de trabalho não o fizerem, essa avaliação não é feita.
	<b>3.3</b>	Métodos de trabalho, principalmente se foram ministrados em contexto de aula prática; métodos de utilização de máquinas e equipamentos

## Anexo 5 - Entrevista à chefia número três

Guião de Entrevista a aplicar às Chefias e colaboradores com funções relevantes nos processos da empresa		
<b>1. Dados Sócio - demográficos</b>	<b>1.1</b>	50
	<b>1.2</b>	Directora Qualidade, Ambiente e Segurança
	<b>1.3</b>	19
	<b>1.3</b>	19
<b>2. Formação Profissional</b>	<b>2.1</b>	A formação profissional é fundamental para a actualização e validação de conhecimentos e é um factor de valorização quer para o trabalhador, quer para a empresa, permitindo a diferenciação entre os profissionais.
	<b>2.2</b>	Enquanto responsável pela formação da empresa, o meu envolvimento é total, na medida em que me compete a mim saber quais as necessidades, quer sejam legais, quer sejam de aquisição de competências.
	<b>2.3</b>	Julgo que na generalidade, as acções de formação ministradas são de boa qualidade, já que é tido em atenção que estas sejam direccionadas à actividade e ao universo da empresa.
	<b>2.4</b>	As acções ministradas na empresa são fundamentais para as funções dos colaboradores, pois permitem-lhes estar actualizados e informados.
	<b>2.5</b>	Julgo que têm expectativas altas, porque estão habituados a que as acções tenham qualidade e sejam importantes para a sua função.
	<b>2.6</b>	Sempre que as recebo são bastante positivas.
<b>3. Transferência da Formação</b>	<b>3.1</b>	Na generalidade sim.
	<b>3.2</b>	Algumas características individuais dos trabalhadores como a “Idade”, “Escolaridade”, “Categoria profissional” e “Antiguidade na organização” afectam bastante a transferência da formação, e o facto de no nosso contexto de trabalho não ser fácil fazer essa avaliação, julgo que na generalidade há uma transferência efectiva desses conhecimentos para a função.
	<b>3.3</b>	As formações práticas são mais fáceis.

## Anexo 6 - Entrevista à chefia número quatro

Guião de Entrevista a aplicar às Chefias e colaboradores com funções relevantes nos processos da empresa		
<b>1. Dados Sócio - demográficos</b>	<b>1.1</b>	38
	<b>1.2</b>	Gestor de Projetos
	<b>1.3</b>	12 anos
	<b>1.3</b>	1 ano
<b>2. Formação Profissional</b>	<b>2.1</b>	A formação é fundamental para aprendizagem e esclarecimento de métodos de trabalho usados, bem como aprendizagem de novos métodos.  A formação representa enriquecimento intelectual
	<b>2.2</b>	Quando sei que no mercado se vai realizar alguma formação útil para a minha área, reporto.
	<b>2.3</b>	Das ações que tive conhecimento, a minha opinião foram produtivas, porque se aprende sempre algo.
	<b>2.4</b>	Tem um papel importante para clarificar alguns conceitos menos claros que tinha.
	<b>2.5</b>	As mais variadas, desde não serve para nada até ao quero aprender.
	<b>2.6</b>	De tudo, desde o não aprendi nada até foi excelente.
<b>3. Transferência da Formação</b>	<b>3.1</b>	Uns sim, outros tentam, outros não ligam.
	<b>3.2</b>	Em comparação com comportamentos antes e depois da formação
	<b>3.3</b>	Quando a formação se concentra sobre tarefas do quotidiano, tarefas que se repetem varias vezes ao longo de um período, nestas tarefas é mais fácil detetar mudanças

## Anexo 7 - Entrevista à chefia número cinco

<b>Guião de Entrevista a aplicar às Chefias e colaboradores com funções relevantes nos processos da empresa</b>		
<b>1. Dados Sócio - demográficos</b>	<b>1.1</b>	61
	<b>1.2</b>	Diretor Técnico Trabalhos em Tensão e Redes
	<b>1.3</b>	23
	<b>1.3</b>	23
<b>2. Formação Profissional</b>	<b>2.1</b>	Representa para mim, uma valorização da imagem da empresa e do colaborador, nas variadas competências.
	<b>2.2</b>	Sempre reporte à ADM da empresa, as necessidades de formação no âmbito da atividade da minha Direção.
	<b>2.3</b>	Considero que a maioria das formações tem sido adequada. Por outro lado, tem permitido conhecer melhor os colaboradores, pois a formação em contexto de trabalho, permite uma maior aproximação entre os colaboradores da empresa.
	<b>2.4</b>	Procurar uma formação profissional eficiente e eficaz de forma a obter os melhores resultados, quer ao nível da qualificação dos nossos colaboradores, quer ao nível da produtividade.  Conseguir mudar comportamentos, colocando em prática a teoria adquirida na formação, sedimentando os conhecimentos resultantes dessa aprendizagem.
	<b>2.5</b>	De um modo geral, a formação tem sido acatada com expectativa alta pelos colaboradores da empresa.
	<b>2.6</b>	Opiniões diversas, tanto sobre o conteúdo e duração da formação, como sobre a forma como é transmitida pelo formador. Normalmente, os comentários são feitos de uma forma construtiva.
<b>3. Transferência da Formação</b>	<b>3.1</b>	Os trabalhadores no geral aplicam no desenvolvimento das suas funções o que aprenderam nas ações de formação que frequentam?
	<b>3.2</b>	Através de auditorias internas no âmbito da qualidade, ambiente e segurança.  Analisando indicadores de índices de sinistralidade, e resultados obtidos nas auditorias realizadas pelo cliente.
	<b>3.3</b>	Ao nível comportamental, no relacionamento com outros colaboradores e chefias diretas. Na aplicação das regras e procedimentos, na execução das diversas tarefas.

## Anexo 8 - Entrevista à chefia número seis

<b>Guião de Entrevista a aplicar às Chefias e colaboradores com funções relevantes nos processos da empresa</b>		
<b>1. Dados Sócio - demográficos</b>	<b>1.1</b>	36 Anos
	<b>1.2</b>	Director Técnico
	<b>1.3</b>	8 anos
	<b>1.3</b>	6 meses
<b>2. Formação Profissional</b>	<b>2.1</b>	Considero a formação profissional fundamental para qualquer função numa empresa. Para além de representar uma aposta no colaborador também ajuda e compromete-o a desempenhar as suas funções de modo eficiente e eficaz.
	<b>2.2</b>	Em duas partes. Em primeiro as que são necessárias para o desempenho das minhas funções no imediato, em segundo as que podem trazer valorização pessoal e que a longo prazo trazem mais-valia à empresa também. Detectadas reporto ao meu superior e discutimos a sua viabilidade.
	<b>2.3</b>	Das que tenho conhecimento são extremamente importantes para a empresa manter-se activa no ramo.
	<b>2.4</b>	São fundamentais para que executem o trabalho com a qualidade exigida pelos clientes e pela administração da empresa.
	<b>2.5</b>	Depende das formações se forem técnicas acham que vão motivados e com espírito crítico construtivo outras que são mais teóricas ou que sejam repetições de formações anteriores vão desmotivados.
	<b>2.6</b>	Tá feito.
	<b>3.1</b>	Sim.
<b>3. Transferência da Formação</b>	<b>3.2</b>	Não sendo o método perfeito apercebemo-nos pelo equipamento e ferramentas que nos vão pedindo. Outra maneira e mais reactiva é por via das auditorias internas.
	<b>3.3</b>	Segurança e planeamento.

## Anexo 9 - Entrevista à chefia número sete

<b>Guião de Entrevista a aplicar às Chefias e colaboradores com funções relevantes nos processos da empresa</b>		
<b>1. Dados Sócio - demográficos</b>	<b>1.1</b>	36
	<b>1.2</b>	Técnico Assistente
	<b>1.3</b>	De 2014 ao presente
	<b>1.3</b>	De Outubro de 2011 ao presente
<b>2. Formação Profissional</b>	<b>2.1</b>	Formação destinada a desenvolver/atualizar competências.
	<b>2.2</b>	Proponho ações de formação e solicito formações em áreas específicas.
	<b>2.3</b>	Boa.
	<b>2.4</b>	Boa.
	<b>2.5</b>	Não sei.
	<b>2.6</b>	Que os conteúdos são muitos repetitivos.
<b>3. Transferência da Formação</b>	<b>3.1</b>	Sim.
	<b>3.2</b>	Observando os trabalhadores na obra.
	<b>3.3</b>	Conhecimentos práticos.

## Anexo 10 - Entrevista à chefia número oito

<b>Guião de Entrevista a aplicar às Chefias e colaboradores com funções relevantes nos processos da empresa</b>		
<b>1. Dados Sócio - demográficos</b>	<b>1.1</b>	44
	<b>1.2</b>	Director de Departamento
	<b>1.3</b>	16 Anos
	<b>1.3</b>	16 Anos
<b>2. Formação Profissional</b>	<b>2.1</b>	Muito útil, tornando-se uma mais-valia.
	<b>2.2</b>	De uma forma activa, reporto necessidades de formação, solicito a frequência num curso e proponho acções de formação que acho relevantes na minha área de trabalho
	<b>2.3</b>	Muito boa
	<b>2.4</b>	Importantíssimo
	<b>2.5</b>	Expectativas elevadas em algumas formações cujos temas os agradam
	<b>2.6</b>	Pouco Feedback
<b>3. Transferência da Formação</b>	<b>3.1</b>	Claro sem dúvida
	<b>3.2</b>	Nas visitas às obras e na forma como se desenvolvem os trabalhos.
	<b>3.3</b>	Conhecimentos técnicos e boas práticas de trabalho.

## Anexo 11 - Entrevista à chefia número nove

<b>Guião de Entrevista a aplicar às Chefias e colaboradores com funções relevantes nos processos da empresa</b>		
<b>1. Dados Sócio - demográficos</b>	<b>1.1</b>	42
	<b>1.2</b>	Coordenação
	<b>1.3</b>	13
	<b>1.3</b>	13
<b>2. Formação Profissional</b>	<b>2.1</b>	Deveria ser uma forma para as pessoas adquirirem conhecimentos. Adquirir novos conhecimentos
	<b>2.2</b>	Não me envolvem.
	<b>2.3</b>	Muitas das vezes as formações não conseguem “cativar” os colaboradores
	<b>2.4</b>	São formações muito teóricas, normalmente sobre legislações, não são tanto do “saber -saber”; “Saber -Fazer”.
	<b>2.5</b>	Pouca ou nenhuma
	<b>2.6</b>	Foi mais Uma (nalgumas delas)
<b>3. Transferência da Formação</b>	<b>3.1</b>	Nem por isso
	<b>3.2</b>	Observando o “comportamento” a maneira como executam o trabalho.
	<b>3.3</b>	Quando as formações são mais práticas, quando são focadas naquilo que o trabalhador faz / executa. As formações do “Saber -Saber”; “Saber - Fazer”



## Anexo 12 - Entrevista à chefia número dez

Guião de Entrevista a aplicar às Chefias e colaboradores com funções relevantes nos processos da empresa		
<b>1. Dados Sócio - demográficos</b>	<b>1.1</b>	38
	<b>1.2</b>	Eng.º Eletrotécnico (coordenação/direção técnica)
	<b>1.3</b>	Desde 2002
	<b>1.3</b>	1 Ano
<b>2. Formação Profissional</b>	<b>2.1</b>	Nunca é demais, desde que seja útil e aplicável, enriquece-nos profissionalmente e pessoalmente.
	<b>2.2</b>	Sempre colaborei e colaborarei, frequentarei sempre que me solicitado e sempre que possível.
	<b>2.3</b>	Boa, nunca vi tal investimento em formação em qualquer outra entidade na qual exerci funções.
	<b>2.4</b>	Desde de que assimilada, interiorizada e mais importante, aplicada, permite combater antigos vícios e melhorar performances e consequentemente, as estatísticas.
	<b>2.5</b>	<i>“Mais uma”</i> ou então <i>“mais do mesmo”</i>
	<b>2.6</b>	<i>“...esta já passou... que seca...”</i>
<b>3. Transferência da Formação</b>	<b>3.1</b>	Alguns são já bastante responsáveis, sinal de algo entrou naquelas cabeças, outros são mais cabeça dura e outros bastante cabeça dura mesmo.
	<b>3.2</b>	Ao contactar diariamente com eles, constatam-se as mudanças comportamentais, ou não.
	<b>3.3</b>	Coisas pequenas e práticas, verifica-se um melhor e maior envolvimento e desempenho.

## Anexo 13 - Entrevista à chefia número onze

<b>Guião de Entrevista a aplicar às Chefias e colaboradores com funções relevantes nos processos da empresa</b>		
<b>1. Dados Sócio - demográficos</b>	<b>1.1</b>	40 Anos.
	<b>1.2</b>	Diretor técnico no departamento de subestações.
	<b>1.3</b>	Há 16 anos, 4 dos quais na S&V.
	<b>1.3</b>	4 Anos.
<b>2. Formação Profissional</b>	<b>2.1</b>	A formação profissional é o veículo ideal para acrescentar competências aos colaboradores de uma empresa.
	<b>2.2</b>	Estando inserido numa área onde a evolução é contínua, procuro atualizar - me recorrendo a literatura especializada. Quando as necessidades são maiores, solicito, dentro da disponibilidade do mercado, uma formação mais especializada.
	<b>2.3</b>	A S&V é, entre as empresas para as quais já trabalhei, de longe a que mais investe em formação.
	<b>2.4</b>	O intuito da formação ministrada é acrescentar valências aos seus colaboradores.
	<b>2.5</b>	Expectativas de se enriquecerem pessoalmente e profissionalmente.
	<b>2.6</b>	O feedback é, na maioria dos casos, bastante satisfatório.
<b>3. Transferência da Formação</b>	<b>3.1</b>	Sim. A grande percentagem das formações recebidas estão relacionadas com a segurança, sendo bastante úteis na nossa atividade.
	<b>3.2</b>	Através de um acompanhamento diário da atividade desenvolvida pelo colaborador, avalia-se a eficácia (ou não) da formação recebida.
	<b>3.3</b>	Sendo a segurança uma prioridade da S&V, e dado que a maioria das formações são nessa área, houve uma notória evolução na preocupação de tudo o que está relacionado com a segurança, tendo sido incutido um espírito de alerta permanente.