

Avaliação da eficácia dos programas de formação profissional numa empresa

Dissertação de Mestrado

Mariana Ferreira Palhinha

Mestrado em

Ciências Económicas e Empresariais



Avaliação da eficácia dos programas de formação profissional numa empresa

Dissertação de Mestrado

Mariana Ferreira Palhinha

Orientador

Prof. Doutor João Pedro Almeida Couto

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Recursos Humanos



RESUMO

Este trabalho de investigação insere-se num estudo que decorre no âmbito do Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais e tem como principal objetivo avaliar a eficácia dos programas de formação numa empresa privada nacional do ramo do retalho, bem como analisar a relação entre a formação e a satisfação no trabalho, motivação, produtividade e desempenho do colaborador.

Com base nas evidências empíricas apresentadas ao longo deste trabalho, a formação e desenvolvimento dos colaboradores é um fator imprescindível, uma vez que, influencia diretamente o desempenho das suas funções no seu local de trabalho e contribui para o sucesso do mesmo.

Os colaboradores são motivados através do incremento das suas habilidades, sendo que esse incremento provém do conhecimento que adquirem nas formações que a empresa disponibiliza, tendo sempre em consideração a função desempenhada pelo colaborador. Os colaboradores sentem-se, portanto, motivados a ter um melhor desempenho consoante maior for o seu nível de formação na sua área específica.

A satisfação do trabalhador com a sua função provém também da aquisição de conhecimentos e habilidades, provenientes da formação, uma vez que estes sentem que contribuem para o projeto organizacional e que a empresa investe no seu desenvolvimento e formação.

Palavras-chave: Formação, Eficácia, Gestão de Recursos Humanos, Competências, Aprendizagem

ABSTRACT

This research work is part of a study that takes place under the master's degree in Economic and Business Sciences and its main goal is to evaluate the effectiveness of training programs in a national private retail company, as well as to analyze the relationship between training and job satisfaction, motivation, productivity and employee performance.

Based on the empirical evidence presented throughout this work, the training and development of employees is an indispensable factor, since it directly influences the performance of their functions in their workplace and contributes to its success.

Employees are motivated by increasing their skills, and this increase comes from the knowledge they acquire in the training sums that the company provides, always considering the role performed by the employee. Employees are therefore motivated to perform better depending on their level of training in their specific area.

Employee satisfaction with their role also comes from the acquisition of knowledge and skills from training, since they feel that they contribute to the organizational project and that the company invests in their development and training.

Keywords: Training, Effectiveness, Human Resources Management, Skills, Learning

DEDICATÓRIA

Dedico esta Dissertação ao maior orgulho da minha vida,
em memória do meu avô,

Carlos Manuel da Costa Palhinha

AGRADECIMENTOS

A realização desta dissertação foi apenas possível graças ao apoio incondicional e contributo de várias pessoas, às quais tenho o orgulho de agradecer.

Em primeiro lugar, quero agradecer à minha família, às minhas melhores amigas e ao meu namorado que me suportaram e ajudaram ao longo da realização de todo este trabalho.

Ao meu orientador, João Pedro Almeida Couto, quero agradecer-lhe pela excelente orientação científica, por todo o trabalho desenvolvido e por toda a ajuda e disponibilidade.

Aos meus amigos e colegas de curso, quero agradecer pela amizade, por não me deixarem desistir e pelo espírito de entreajuda.

Aos meus chefes que sempre permitiram que eu conseguisse conciliar o meu percurso académico com o trabalho ao longo de 6 anos, agradeço-lhes porque não seria possível conciliar sem a ajuda deles.

Agradeço aos inquiridos que, disponibilizaram parte do seu tempo, para responder ao questionário, porque não seria possível efetuar este estudo sem os mesmos. Agradeço ainda à empresa em questão que permitiu realizar esse estudo sobre as suas formações.

Sem todas estas pessoas envolvidas, não teria sido possível concretizar todos os objetivos deste trabalho académico. O meu muito obrigada a todos.

ÍNDICE

RESUMO	i
ABSTRACT	ii
DEDICATÓRIA	iii
AGRADECIMENTOS	iv
LISTA DE TABELAS	vi
LISTA DE FIGURAS	vii
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA	3
2.1 A formação e a sua importância	3
2.2 Objetivos da formação	7
2.3 O papel do formador	8
2.4 Desenvolvimento de competências	9
2.5 Satisfação com a formação no trabalho	11
2.6 Avaliação da formação	14
CAPÍTULO III – HIPÓTESES A TESTAR	16
CAPÍTULO IV – MÉTODO	18
4.1 Estrutura do trabalho e variáveis	18
4.2 Procedimento e participantes	18
4.3 Análise estatística utilizada	19
CAPÍTULO V – RESULTADOS	20
5.1 Frequências	20
5.1.1 Caracterização dos inquiridos	20
5.1.2 Grau de satisfação com as formações	23
5.2 Descritivas	25
5.2.1 Avaliação global da formação	25
5.2.2 Avaliação do impacto da formação	26
5.3 Teste de hipóteses	27
5.4 Análise Fatorial	30
5.5 Análise Clusters	32
5.5.1 Teste do qui-quadrado	34
CAPÍTULO VI – DISCUSSÃO E CONCLUSÃO	38
6.1 Concretização dos objetivos	38
6.2 Contributos teóricos	38
6.3 Implicações práticas	39
6.4 Limitações e pistas de investigação futuras	39
REFERÊNCIAS	41

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Percentagem do grau de satisfação dos inquiridos por tipo de formação.....	24
Tabela 2. Número de formações obtidas pelos colaboradores no último ano.....	25
Tabela 3. Resultado do teste do qui-quadrado entre a faixa etária e a satisfação global com as formações.....	28
Tabela 4. Resultado do teste do qui-quadrado entre o género e a satisfação global com as formações.....	28
Tabela 5. Resultado do teste do qui-quadrado entre as habilitações literárias e a satisfação global com as formações.....	29
Tabela 6. Resultado do teste do qui-quadrado entre a antiguidade na empresa e a satisfação global com as formações.....	29
Tabela 7. Resultado do teste do qui-quadrado entre a função desempenhada e a satisfação global com as formações.....	30
Tabela 8. Resultado do teste do qui-quadrado entre a base horária e a satisfação global com as formações.....	30
Tabela 9. Variância total explicada.....	31
Tabela 10. Matriz de componente rotativa.....	32
Tabela 11. Análise de variância multivariada.....	33
Tabela 12. Centros de <i>clusters</i> finais.....	34
Tabela 13. Distribuição do teste do qui-quadrado entre a faixa etária e os grupos de <i>clusters</i>	34
Tabela 14. Distribuição do teste do qui-quadrado entre o género e os grupos de <i>clusters</i>	35
Tabela 15. Distribuição do teste do qui-quadrado entre as habilitações literárias e os grupos de <i>clusters</i>	35
Tabela 16. Distribuição do teste do qui-quadrado entre a antiguidade na empresa e os grupos de <i>clusters</i>	36
Tabela 17. Distribuição do teste do qui-quadrado entre a função desempenhada e os grupos de <i>clusters</i>	36
Tabela 18. Distribuição do teste do qui-quadrado entre a base horária e os grupos de <i>clusters</i>	36
Tabela 19. Análise de variância multivariada entre os grupos de <i>clusters</i>	37

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Percentagem de inquiridos por faixa etária.....	20
Figura 2. Percentagem de inquiridos por género.....	21
Figura 3. Percentagem de inquiridos por habilitações literárias.....	21
Figura 4. Percentagem de inquiridos por antiguidade na empresa.....	22
Figura 5. Percentagem de inquiridos por função desempenhada.....	22
Figura 6. Percentagem de inquiridos por base horária.....	23
Figura 7. Percentagem do grau de satisfação global dos inquiridos com as formações.....	24
Figura 8. Média da avaliação global da formação.....	26
Figura 9. Média da avaliação do impacto da formação.....	27

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

A formação é uma das mais importantes de entre as inúmeras responsabilidades dos recursos humanos de uma empresa, uma vez que, representa a obtenção de um conjunto de conhecimentos e experiências de aprendizagem e contribui para a evolução do capital humano da entidade.

O sucesso de uma entidade depende muito da qualidade do capital humano, sendo que este é um recurso fundamental para alcançar os objetivos da mesma. Deste modo, a formação é útil neste sentido, uma vez que estimula as competências dos colaboradores e, pode influenciar e colocar em causa formas de trabalhar e *know-hows* já existentes.

Na teoria, colaboradores formados tornam-se mais confiantes e autónomos no exercício da sua função e, conseqüentemente, mais competentes para satisfazer as necessidades do que é exigido na função que desempenham. Além disso, os colaboradores sentem-se valorizados por parte da empresa e que contribuem para o projeto comum da mesma, uma vez que esta investe no percurso profissional de formação dos seus funcionários.

Deste modo, as empresas globalizadas estão cada vez mais a apostar nos programas de formação para os seus funcionários, uma vez que sentem que é uma necessidade aumentar as competências e habilidades dos seus colaboradores para um melhor desempenho, satisfação com a função e motivação para trabalhar. Segundo Hartline e Ferrell (1996), a formação é crucial em estimular sentimentos de responsabilidade e satisfação no local de trabalho, uma vez que os trabalhadores compreendem a natureza da formação adaptada à sua função.

A formação é considerada pelas empresas um instrumento de gestão indispensável no que diz respeito à obtenção de mão-de-obra qualificada, para conseqüentemente esta ser capaz de fazer face às exigências da empresa e do mercado onde a mesma se encontra, considerando todos os desafios da atualidade e garantindo a competitividade.

Este estudo pretende, portanto, testar a relação entre os programas de formação oferecidos pela empresa e a motivação, satisfação com a função e desempenho do colaborador no dia a dia da sua função. Em adição, pretende comparar e testar se a satisfação com a formação varia com diversos fatores tais como: sociodemográficos, como as características do indivíduo (idade, género, habilitações literárias), fatores internos à empresa como a antiguidade na empresa, a função desempenhada e a base horária e, por fim, com fatores inerentes à formação como o tipo e forma da formação.

Esta dissertação encontra-se dividida em seis partes fundamentais. Inicialmente, apresenta-se uma introdução ao tema em estudo, os objetivos da investigação e a forma como a mesma está organizada. O capítulo seguinte é a revisão da literatura onde se aborda, de forma teórica e conceptual, diversos tópicos através de diferentes perspetivas de autores, tais como a formação e a sua importância, os objetivos da formação, o papel do formador, o desenvolvimento de competências, a satisfação com a formação no trabalho e, por último, a avaliação da formação. De seguida, segue-se o capítulo das hipóteses a testar onde se apresenta as dimensões significativas a testar neste estudo e o capítulo do método onde se explica a metodologia utilizada nesta investigação e a sequência e tratamento dos dados obtidos. O capítulo seguinte é o dos resultados, onde se apresenta a descrição e tratamento dos dados e ainda os resultados obtidos, através da caracterização dos inquiridos (análise de frequências), através da avaliação global e da avaliação do impacto das formações (análise descritiva), efetuam-se testes de hipóteses e finaliza-se com uma análise fatorial e análise de *clusters*. Por fim, no último capítulo, efetua-se a discussão e conclusões, onde se expõe a concretização dos objetivos da investigação, os contributos técnicos onde se explora a avaliação dos resultados e confirmação das hipóteses a testar, depois apresenta-se as implicações práticas, ou seja, aquilo que os resultados sugerem como ações para as entidades e, por fim, as limitações e pistas de investigação futuras.

A nível teórico e académico, esta dissertação poderá contribuir para o desenvolvimento do tema formação e desenvolvimento de competências na área dos recursos humanos, clarificando e esclarecendo alguns aspetos sobre a importância dos programas de formação nesta área. A nível prático, este estudo pode ser benéfico para a própria entidade, uma vez que, os resultados brutos e os resultados analisados irão ser partilhados com a mesma. Assim, esta poderá retirar conclusões sobre os mesmos e, de alguma forma, aperfeiçoá-los ou adotar novas técnicas de desenvolvimento. Em adição, pode ainda promover um maior envolvimento da entidade e dos seus colaboradores no que diz respeito à perceção que têm dos programas de formação e do contributo dos mesmos para a motivação, satisfação no trabalho e desempenho.

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

2.1 A formação e a sua importância

Na economia global as empresas têm dificuldade em manterem-se competitivas em relação aos seus concorrentes. Como tal, as organizações que pretendem obter vantagens competitivas em relação aos concorrentes consideram cada vez mais a importância dos programas de formação no desenvolvimento de competências dos seus colaboradores, sendo que estes são um recurso estimado da organização e o sucesso ou fracasso da organização depende do desempenho dos mesmos. Os programas de formação são, portanto, uma forma das empresas enfatizarem o conhecimento, a experiência e habilidade dos funcionários (Jehanzeb e Bashir, 2013).

Chaudhry, Jareko, Mushtaque, Mahesar e Ghani (2017) definiram formação e desenvolvimento como o crescimento do conhecimento, das atitudes e das habilidades dos funcionários para desempenhar tarefas de maneira eficaz e eficiente. A formação é, portanto, necessária e essencial por diversos motivos, entre eles a motivação e satisfação dos funcionários, o avanço da tecnologia, a precisão do resultado, uma melhor supervisão e a competição empresarial (Chan e Kuok, 2011).

Truelove (2006) afirmou que a aprendizagem advém da formação ou da experiência, enquanto Sadler-Smith (2006) explica a formação como sendo um processo formal, sistemático e ordenado, definido como a aquisição sistemática de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem na melhoria do desempenho.

O conceito geral de formação associa-se, de um certo modo, ao conceito de educação uma vez que ambos promovem o desenvolvimento de competências e incentivam a aprendizagem. No mundo laboral, a formação profissional representa o desenvolvimento de capacidades, conhecimentos e atitudes dos colaboradores (Fernandes, 2020).

Entre as vastas responsabilidades dos Recursos Humanos, a formação é uma das mais importantes e visíveis, pois permite aos funcionários o desenvolvimento de novas habilidades e conhecimentos de que necessitam para desempenhar as suas funções (Costen, 2011). Para os funcionários, o sentimento de obtenção de competências, que resulta da participação em programas de formação, não só contribui, como ainda aumenta a satisfação dos mesmos no seu local de trabalho (Hartline e Ferrell, 1996).

Hoje em dia, a necessidade de investir na formação dos recursos humanos e a necessidade de valorização dos mesmos tem vindo a ganhar relevância dentro das organizações, principalmente no que diz respeito aos processos de aumento de

produtividade, considerando-se imprescindível não só no desenvolvimento de competências, mas também na aquisição de métodos e habilidades profissionais (Caetano e Velada, 2012). Além disso, a formação representa um conjunto de experiências de aprendizagem planejadas pela entidade, com o intuito de transmitir conhecimentos e introduzir mudanças nas capacidades dos trabalhadores (Gomes, Cunha, Rego, Cunha, Cardoso e Marques, 2008).

A qualidade dos recursos humanos é fundamental para alcançar o sucesso e os objetivos dos funcionários e da entidade. A formação ajuda neste sentido, uma vez que estimula a melhoria de competências dos colaboradores nas organizações, nomeadamente o aumento de conhecimentos e aptidões técnicas para a função (Umar, Tamsah, Mattalatta, Baharuddin e Latief, 2020).

De acordo com Velada (2007), a formação, sendo um instrumento de gestão, contribui para alcançar as metas organizacionais através da melhoria do desempenho dos colaboradores nas suas funções.

Tomás, Antunes, Campos, Silva e Sousa (2001) definiram a formação como sendo o conjunto de atividades que englobam atitudes e comportamentos que contribuem para o desempenho de uma determinada função, em qualquer ramo de atividade. Como tal, representa a aquisição sistemática de atitudes, conceitos, habilidades e conhecimentos que, ao serem adquiridos, devem resultar num melhor desempenho profissional por parte dos indivíduos (Baharim, 2008).

Numa abordagem diferente, Alves (2009) defende que a formação dos trabalhadores serve para que estes exerçam de forma correta as tarefas exigidas e requeridas pela sua função, ou seja, é considerada como um processo que facilita a integração e aprendizagem dos indivíduos.

A necessidade de formação nasce quando é detetada uma falha ou lacuna entre a competência necessária para realizar um determinado trabalho e o nível de competência existente nos funcionários. Desse modo, uma vez que se identificam esse tipo de falhas nas organizações, torna-se mais fácil desenhar e criar programas de formação apropriados para as funções (Mohanty, Dash, Dash e Das, 2019).

A formação dos colaboradores é um fator imprescindível uma vez que desenvolve ferramentas na formação das atitudes dos mesmos, cria motivação para um comportamento discricionário e alimenta uma satisfação com o desenvolvimento da carreira que, em última instância, promove a maior satisfação e desempenho no trabalho (Latif, Jan e Shaheen, 2013).

O mundo está em constante e rápida mudança, o que exige mais competitividade por parte das empresas. Os métodos, as estratégias e técnicas de trabalho estão a testemunhar uma mudança e, assim, surge a necessidade de os funcionários estarem no topo do seu trabalho, dominarem as suas funções e para isso aprenderem continuamente (Latif, Jan e Shaheen, 2013).

A formação funciona como um caminho para a aprendizagem e desenvolvimento e estes são fatores importantes no que diz respeito à criação de um propósito que leve ao compromisso organizacional (Armstrong, 2009). A formação impacta positivamente a produtividade dos funcionários (Choo e Bowley, 2007), reduz a probabilidade de fracasso (Michael e Combs, 2008) pois aumenta a base de habilidades e desenvolve o nível de competência.

De acordo com Chaudhry et al. (2017), formação e desenvolvimento é o processo para melhorar o desempenho dos funcionários em termos de habilidades, conhecimentos, atitudes e comportamento e a formação não só melhora a superioridade individual e organizacional, como também as habilidades de trabalho dos colaboradores, visto que trata do seminário de duas ideias: a eficiência organizacional e a tecnologia e pessoas. É, portanto, o crescimento sistemático de conhecimento.

Aswathappa (2005) define formação e desenvolvimento como o processo e método envolvidos na melhoria da aptidão, habilidades, conhecimento, atitude dos colaboradores para realizar um trabalho específico relacionado ao trabalho. Além disso, a formação conforta os colaboradores porque lhes traz mais confiança na realização da sua função.

A formação é vista como uma oportunidade para o desenvolvimento dos funcionários e são oportunidades de desenvolvimento que determinam a satisfação dos trabalhadores o que resulta na melhoria da produtividade e desempenho do trabalhador quanto na redução dos custos de contratação e formação dos mesmos (Garcia-Bernal, Gargallo-Castel, Marzo-Navarro e Rivera-Torres, 2005).

Tendo em conta Kleiman (2000), os programas de formação são construídos com base em três partes essenciais: a orientação, as habilidades de gestão e operacionais dos funcionários. Kottke (1999), por sua vez, considera que os programas de formação devem ser compostos por proficiências essenciais onde o principal objetivo é que os funcionários obtenham conhecimento, capacidade de resolução de problemas e pensamento inovador.

Os programas de formação e desenvolvimento devem permitir que os funcionários não só se sintam satisfeitos no seu trabalho (Gerbamn, 2000), como compreendam a

missão da organização e a cultura organizacional, facilitando assim o compromisso com as metas estratégicas da empresa e conduzindo ao sucesso da mesma (Kottke, 1999).

Além disso, os programas de formação incluem uma variedade de mecanismos de aprendizagem, programação e ambiente de ensino que permitem que o funcionário melhore as suas habilidades com a finalidade de as aplicar no seu local de trabalho (Gerbamn, 2000).

Garger (1999) explica que para que os programas de formação e desenvolvimento de competências sejam eficientes devem seguir uma abordagem que englobe a mistura do conhecimento, o desenvolvimento de carreira e a definição de metas. Dessa forma, essa abordagem tornará a formação mais útil para os funcionários e para a organização. Importar mencionar que é da responsabilidade da organização garantir que os seus colaboradores têm os conhecimentos, as habilidades e as aptidões corretas para o tipo de função que exercem e que estes devem ser fornecidos através dos programas de formação, sem qualquer demora e na hora certa.

A formação e o desenvolvimento podem ser definidos como o caminho para a aquisição de novos conhecimentos e habilidades para o cumprimento de funções no ambiente de trabalho (Iyayi, 2007). Deste modo, a formação e o desenvolvimento de esforços e exercícios utilizados pelas organizações para equipar a sua força de trabalho com comportamentos, atitudes e conhecimentos significativos tem como objetivo cumprir as obrigações e empreendimentos da entidade de forma adequada e eficiente (Raymond, Bawa e Dabari, 2016).

Aina (1992) explica que a formação é uma garantia da tecnologia que concede ao trabalhador um desempenho de acordo com os padrões exigidos pela entidade. É, portanto, uma experiência, uma disciplina ou uma atividade planeada que permite que os indivíduos obtenham novas habilidades, aprendizagens e comportamentos pré-determinados.

A formação e o desenvolvimento são considerados um previsor rápido que influencia diretamente a eficiência e o desempenho dos funcionários. Além disso, a formação fará crescer uma lógica real que buscará o crescimento do comprometimento entre os trabalhadores com a entidade (Tahir, Yousafzai, Jan e Hashim, 2014).

2.2 Objetivos da formação

Os objetivos dos programas de formação devem ser clarificados antes de projetá-los e conduzi-los para que sejam entendidas as necessidades de formação específicas da organização e de cada função, com o intuito de garantir a eficácia dos mesmos (Mohanty, Dash, Dash e Das 2019).

Definir objetivos para as formações é importante para o monitor e para os formandos, uma vez que, permite ao monitor medir e avaliar o progresso dos níveis da formação, e para o formando porque ajuda a entender os conteúdos programáticos da formação e preparar-se para a mesma e ajuda a aumentar a concentração, que é considerado um fator crucial para garantir o sucesso da formação (Locke, Saari, Shaw e Latham, 1981).

Frequentemente, as organizações falham na comunicação dos benefícios das suas formações para cada funcionário e os quais os objetivos das mesmas, isto porque a administração da empresa pressupõe que os funcionários já estão familiarizados com os benefícios, o que dificulta todo o esquema de aprendizagem e o seu intuito.

Na maioria dos casos, a força de trabalho não entende os benefícios da formação a longo prazo e, como tal, não se sentem motivados e entusiasmados para as ações de formação, o que fará com os mesmos não sejam capazes de atingir os objetivos programados e de transferir para o seu trabalho a aprendizagem da formação (Latif, Jan e Shaheen, 2013).

O sucesso de qualquer formação pode ser pensado em termos de até que ponto essa formação atinge os objetivos propostos e desejados inicialmente (Dawe, 2003). Desse modo, os objetivos da formação devem ser previamente bem definidos e apresentados aos colaboradores para garantir a eficiência das formações (Latif, Jan e Shaheen, 2013), pois estes são considerados os pilares da formação (Silberman, 2006).

Os objetivos, segundo Buckley e Caple (2004) não só ajudam a especular as atividades que os colaboradores devem ser capazes de realizar após as ações de formação, como também ajudam a formar a base para medir a eficácia da formação em termos de transferência do conhecimento, habilidades e mudança de atitudes dos colaboradores (Silberman, 2006).

Pode-se afirmar, portanto, que os objetivos são a direção da formação e ajudam a limitar mesma para que esta não saia dos limites. Além disso, os objetivos são frequentemente usados para escolher o tipo de ação de formação, para fornecer uma visão geral do que os formandos irão aprender, para explicar aos mesmos o que é esperado após

a conclusão do programa e para validar e avaliar os programas de formação (Latif, Jan e Shaheen, 2013).

Estabelecer a utilidade de um programa de formação ajuda os formadores a compreenderem a necessidade de aprendizagem do formando, isto é, as formações devem responder à pergunta do formando “O que é que esta formação me trará?” (Jolles, 2005).

2.3 O papel do formador

O papel do formador é muito importante, pois a transferência das aprendizagens da formação para o local de trabalho depende muito do formador pois só este pode remover o bloqueio mental dos formandos, pode motivá-los a aprender e ajudar a apagar a perceção negativa que, normalmente, os formandos têm relativamente à formação (Gautam e Gautam, 2011).

Uma vez que as ações de formação são direcionadas para melhorar os conhecimentos e obter as habilidades específicas para uma determinada função, então o formador deve escolher uma estratégia que lhe ajude a transmitir o conhecimento e convença as pessoas influenciando o seu comportamento. Como tal, o formador deve utilizar um método que consiga integrar na formação os objetivos da mesma, as competências dos alunos, os recursos disponíveis e as suas próprias competências para conseguir transmitir conhecimentos (Gautam e Gautam, 2011).

O papel do formador está em a mudar, passando de um mero papel de fornecer algumas habilidades e conhecimentos para um comunicador ativo, pensador pró-ativo, que constrói a formação para atingir objetivos com dimensão estratégica da organização (Buckley e Caple, 2004).

O formador tem um papel muito importante ao longo de uma ação de formação, isto é, no antes, durante após e na transferência da aprendizagem para o local de trabalho. Este ocupa o centro do palco para alcançar a eficácia da ação de formação e tem a tarefa de transmitir os objetivos da formação (Latif, Jan e Shaheen, 2013).

Um formador completo e de sucesso é aquele que possui habilidades que vão desde a fundação da formação até à administração da mesma (Broad, 2000).

Sobre as características de um monitor de sucesso, Moss (1993) sugeriu que o mesmo precisa planejar a formação com antecedência, preparar-se para a mesma, incentivar os formandos e mostrar empatia pelos mesmos, com o objetivo de envolvê-los no processo de formação e transformá-los profissionalmente através dos conhecimentos transmitidos.

O que é aprendido nas ações de formação deve ser transferido e aplicado no trabalho diário para aumentar o desempenho e a produtividade dos colaboradores (Sofo, 2007). No entanto, segundo o estudo de Fitzpatrick (2001), ainda apenas cerca de 10% do que é aprendido é aplicado no trabalho.

2.4 Desenvolvimento de competências

Salazar (2011) explica, através do seu estudo, que existe uma relação entre a formação e o desenvolvimento de competências dos colaboradores e, conseqüentemente, com a satisfação no seu local de trabalho. O desenvolvimento de competências é a aquisição e manutenção de habilidades e conhecimentos que permitam a eficiência e eficácia na realização das funções do funcionário. Esta aquisição de conhecimentos pode permitir o desenvolvimento do funcionário e a progressão na carreira do mesmo, aumentando a sua satisfação no seu local de trabalho (Taormina, 1999).

A eficácia dos programas de formação realizados por uma organização é benéfica para a mesma e para o individuo trabalhador, uma vez que ambos ganham em realizar e obter formações de alto nível. Por um lado, a formação permite a transferência da aprendizagem, isto é, os resultados da mesma para a função, o que conseqüentemente desenvolve as competências do colaborador. Por outro lado, se formações eficazes promovem colaboradores eficientes, a entidade obtém melhores resultados organizacionais (Umar, Tamsah, Mattalatta, Baharuddin e Latief, 2020).

Existe uma relação de causa e efeito entre a formação e o desempenho, uma vez que o colaborador formado terá a capacidade de estimular o seu desempenho e da sua equipa e proporcionar a coesão da mesma. Em adição, a formação fomenta também o trabalho em equipa proporcionando bons ambientes de trabalho. Aumentar o conhecimento dos colaboradores e compartilhar o conhecimento sobre os resultados das ações de formação ajuda a entender o objetivo do trabalho em detalhe para trabalhar em equipa (Umar, Tamsah, Mattalatta, Baharuddin e Latief, 2020).

No estudo de Taormina (1999) as oportunidades de crescimento e progressão na carreira foram um dos principais determinantes da satisfação do trabalho e, segundo a mesma, estas oportunidades nascem da aquisição de conhecimento e habilidades através dos programas de formação. A autora concluiu que funcionários que sentiram que tinham boas oportunidades de progresso na carreira demonstram laços emocionais mais fortes às suas organizações.

Os colaboradores consideram que desenvolver novas competências é um fator que influencia positivamente não só a sua satisfação com a sua função, como com a empresa no geral. Além disso, essa oportunidade também influencia, positivamente, a lealdade para com a empresa e a vontade de permanecer na mesma. Como tal, os gerentes devem preocupar-se em garantir que todos os seus funcionários recebem formação adequada e específica à sua função, que os ajude a aprender as componentes essenciais da mesma (Taormina, 1999).

Dobbs (2000) explicou que os funcionários obtêm muitos benefícios dos programas de formação e desenvolvimento, aprendem as habilidades básicas e técnicas exigidas pelas suas funções o que cria oportunidades de crescimento dentro da sua empresa e fora da mesma, a nível pessoal e profissional.

Profissionais que se inserem na indústria da tecnologia da informação identificam que o conhecimento é uma prioridade e que é necessário para reter as suas capacidades e talentos de acordo com as atuais exigências do mercado (Dillich, 2000).

Profissionais jovens, com ambições empreendedoras, sabem a dificuldade que é ingressar no mercado de trabalho pela falta de experiência. Como tal, tentam ingressar em empresas que oferecem programas de formação que preparem os seus funcionários para a melhoria do futuro (Feldman, 2000).

De acordo com Bashir (2013), os programas de formação e desenvolvimento de funcionários ajudam os mesmos a sobreviver no futuro e desenvolver suas habilidades para lidar com as novas tecnologias e desafios.

A formação aumenta a confiabilidade na organização, pelo facto de que os colaboradores reconhecem que a sua entidade está a investir na carreira dos seus colaboradores (Rosenwald, 2000).

Embora a remuneração desempenhe um papel importante na retenção dos funcionários na entidade, os mesmos estão sempre a procurar oportunidades de crescimento, de adquirir novas habilidades, de obter novas e melhores funções e de desenvolverem-se a nível pessoal e profissional (Wagner, 2000).

No estudo de Satterfield e Hughes (2007) é explicado que a formação tem efeitos positivos no comportamento dos funcionários e nas suas habilidades de trabalho, o que resulta num melhor desempenho do colaborador e em mudanças necessárias e construtivas no seu comportamento.

De acordo com Bashir (2013) os benefícios dos programas de formação estão também relacionados com a qualificação técnica dos colaboradores. A prática psicológica de

funções e tarefas permite aos formandos desenvolverem conhecimentos, habilidades e aprenderem novas tarefas.

Durante um estudo qualitativo sobre a mecânica na Índia, Barber (2004) descobriu que a formação continuada no trabalho está muito virada também para as habilidades implícitas do funcionário, isto significa que as aptidões técnicas e profissionais são importantes e necessárias para que os colaboradores desempenhem a sua função de forma eficiente e eficaz. O autor descreveu no seu estudo que, por exemplo, a profissão de mecânico precisa de ser “sentida” para que seja bem-sucedida. Este explicou que no resultado de uma formação, um mecânico demonstrava emoção e gosto ao efetuar uma determinada tarefa na sua função, de forma que o trabalho fosse executado na perfeição, de forma sistemática.

A gestão dos recursos humanos (GRH) deve estar em conformidade com as necessidades dos trabalhadores com vista a melhorar a conduta de trabalho dos mesmos e aumentar os seus resultados a nível de desempenho (Edgar e Greare, 2005).

Guest (1987) efetuou um estudo através de uma pesquisa comparativa entre pequenas organizações e concluiu que uma prática ativa de GRH tem um efeito positivo e significativo no desempenho dos colaboradores. Em conformidade com o autor anterior, Okechukwu (2017) também descobriu, através da sua pesquisa, que investir na formação do trabalhador melhora o nível de comprometimento do trabalhador com a entidade e, conseqüentemente, promove o aumento do seu desempenho. Existe também uma ligação entre a satisfação no trabalho com o desempenho do trabalhador, isto porque à medida que o colaborador está mais satisfeito com o seu trabalho e mais envolvido no mesmo, o seu desempenho melhora automaticamente (Velnampy, 2008).

Pushpakumari (2008) também afirma que a satisfação no trabalho e o desempenho estão diretamente relacionados entre si, o que implica que se o nível de satisfação for alto, o desempenho será igualmente excelente.

2.5 Satisfação com a formação no trabalho

A qualidade dos programas e ações de formação de uma empresa influencia a satisfação do colaborador com o seu supervisor e/ou gerente. As formações são um dos principais motivos para a satisfação no trabalho e para o comprometimento afetivo e de continuidade com a empresa, uma vez que as empresas que oferecem formações de qualidade

aumentam o apego emocional do funcionário à empresa, o que se vem a traduzir no desejo deste permanecer na organização (Taormina 1999).

A satisfação no trabalho é considerada a combinação de sentimentos e emoções dos funcionários no seu local de trabalho. Como tal, a satisfação no trabalho não tem preço, tem um valor inestimável e é incomparável, visto que é este tipo de sentimento que promove o bom desempenho do colaborador (Jennifer, 2009).

No mundo competitivo de hoje, a satisfação no trabalho representa um papel central e as organizações estão cientes disso. Segundo Ilies, Wilson e Wagner (2009) a satisfação no trabalho representa o nível de prazer no qual o funcionário se sente feliz em fazer o seu trabalho e, para isso, é necessário garantir a eficiência dos programas de formação. É, deste modo, um sentimento que os funcionários criam devido a experiências relacionadas com o trabalho.

Schmidt (2007) explorou a relação entre formação e desenvolvimento e satisfação com a função e concluiu que a formação e o desenvolvimento de competências afetam diretamente a satisfação com a função. De acordo com o autor, quando os funcionários são formados em alto nível, o nível de satisfação aumenta e a sua vontade de permanecer na organização também.

Acton e Golden (2003) efetuaram um estudo onde comparam empresas que se comprometeram com programas de formação com empresas que não o fizeram. Deste modo, os resultados obtidos demonstraram que a formação não apenas teve um impacto positivo no desempenho dos colaboradores, como também ajudou a melhorar a capacidade dos mesmos de gerirem as situações de stress do dia a dia no trabalho.

Lopez (2005) foi outro autor que criou um estudo sobre empresas comprometidas com programas de formação, neste caso empresas espanholas. Assim, este constatou que a aprendizagem organizacional é a interveniente entre os recursos humanos de alto desempenho e o desempenho empresarial.

A satisfação no trabalho representa a perceção positiva ou negativa que alguém tem sobre o seu trabalho, de acordo com Rowden e Conine (2005). Trata-se, portanto, de uma perceção subjetiva do trabalho pois o fator satisfação para um determinado colaborador pode não funcionar como uma característica de satisfação para outro colaborador.

A satisfação no trabalho é um tópico amplamente pesquisado, uma vez que a maioria dos indivíduos passa uma grande parte da sua vida no seu local de trabalho e a compreensão dos fatores que contribuem para a satisfação no trabalho é necessária para melhorar o bem-estar geral dos indivíduos (Curtis, 2007).

Os estudos apoiam a conjectura de que oferecer formação aos funcionários para mantê-los atualizados nas suas funções e permitir que aprendam novas habilidades e adquiram novos conhecimentos pode ser utilizado para melhorar a satisfação com a organização e contribuir para a não-rotatividade (Latif, Jan e Shaheen, 2013).

Da mesma forma, Linz (2003) deduziu que a satisfação no trabalho tem uma relação positiva com a produtividade e, por outro lado, uma relação negativa com a rotatividade do trabalho. Assim, colaboradores que receberam formação no seu trabalho estavam mais satisfeitos do que aqueles que não tiveram esse tipo de oportunidade (Gazioglu e Tansel, 2006).

Rowold (2008) descobriu, através do seu estudo empírico, que a formação foi projetada especificamente para atingir um objetivo explícito, sendo este: maior satisfação no trabalho.

Da mesma forma, Bedingham (1997) especificou que a formação trouxe mudanças significativas no comportamento no trabalho, tais como a melhoria da produtividade, a satisfação dos colaboradores, a redução da rotatividade e ainda a disposição para aceitar mudanças estratégicas e organizacionais.

A satisfação com a formação permite o desenvolvimento e enriquecimento do funcionário e que se resume como sendo a satisfação com o formador, a satisfação com a ação de formação, com o conteúdo da mesma e com a capacidade de transferência da aprendizagem (Latif, Jan e Shaheen, 2013).

Os colaboradores que pensam que as suas organizações não se preocupam com a felicidade das equipas, não criam nenhum tipo de sentimento sobre as suas organizações, o que contribui para a rotatividade dos mesmos (Garger, 1999). Desse modo, empresas que estão dispostas a investir na formação dos seus colaboradores valorizam o trabalho dos mesmos e, desse modo, conseguem garantir a satisfação dos seus funcionários (Wilson, 2000). Como tal, empresas que fornecem programas de formação e desenvolvimento para os seus funcionários alcançam um maior nível de satisfação ao mesmo tempo que uma baixa rotatividade de funcionários, devido ao desejo dos mesmos de se manterem na organização (Wagner, 2000).

Funcionários que sentem lealdade pela sua organização, embora esta não possa ser calculada metricamente, sentem-se mais confortáveis na sua empresa e na sua função, pelo que desejam permanecer na mesma, uma vez que sentem que estão a colocar os seus esforços e a utilizar as habilidades aprendidas na formação no resultado final da sua função (Logan, 2000). Além disso, de acordo com Moses (2000), colaboradores

satisfeitos com o seu trabalho, acreditam que este tem um propósito e que é importante para a sua organização.

A satisfação no trabalho representa a avaliação pessoal do trabalhador relativamente ao seu trabalho, tendo em conta questões que são consideráveis para ele (Okechukwu (2017)). Como tal, esta pode ser caracterizada como uma reação positiva da avaliação de um trabalho ou de partes específicas do mesmo (Smith, Kendall e Hulin, 1969). O sentimento de satisfação no trabalho é considerado, portanto, uma componente significativa na condição de trabalho e relaciona-se diretamente com a melhoria do desempenho, e com um maior comprometimento com a entidade empregadora.

De acordo com Okechukwu (2017), prestar atenção às necessidades dos trabalhadores é essencial e necessário uma vez que a insatisfação dos funcionários pode levar à queda da organização no mercado e pode afetar os seus lucros. Colaboradores insatisfeitos tendem a motivar-se para deixarem o seu emprego atual e considerarem oportunidades melhores noutra lugar.

2.6 Avaliação da formação

Avaliação da formação pode definir-se como o processo sistemático que recolhe e analisa dados obtidos através das ações de formação que foram realizadas. Assim, com a análise de todos esses dados que estão subjacentes à avaliação da formação, é possível concluir acerca da eficácia da formação, isto é, se uma determinada ação de formação se adequa ao pretendido e estipulado. Além disso, é também possível compreender que benefícios provém da realização dessa formação, quer para a organização, quer para os formandos (Fernandes, 2020).

Sessa e London (2006) explicam que a formação continuada é necessária para manter em dia as habilidades e garantir o bom desempenho dos funcionários e, como tal a aprendizagem da formação deve ser utilizada no dia a dia da função do colaborador.

Avaliar a formação é importante e necessário para obter informações sobre o efeito dos programas de formação, sobre a sua eficiência e avaliar o valor da mesma à luz dessas informações (Mohanty, Dash, Dash e Das 2019).

Mohanty et al. (2019) apresentaram no seu estudo o modelo de avaliação da formação, criado por D. Kirkpatrick, cujo objetivo é categorizar os resultados da formação, dividido numa estrutura de quatro níveis diferentes: Reações, Aprendizagem, Comportamento e Resultados.

Leach e Liu (2003) também abordaram o modelo de D. Kirkpatrick e concluíram que apesar de existirem outros métodos conhecidos para avaliar a eficácia da formação, este método continua a ser o mais popular devido à sua abordagem prática e simplificada de apresentar a avaliação dos programas de formação.

Tendo em consideração a sua teoria, os quatro níveis estão divididos em: reações, aprendizagem, comportamento e resultados, sendo que as reações estão interligadas à satisfação dos colaboradores com a formação, a aprendizagem está diretamente relacionada com a aquisição de conhecimentos, habilidades e mudança de atitudes.

Por sua vez, o comportamento representa a melhoria do comportamento na sua função e organização, após formação e, por fim, os resultados estão relacionados com os resultados obtidos pela empresa conseguidos pelos formadores (Mohanty, Dash, Dash e Das 2019).

Neste trabalho serão avaliadas as reações para perceber a satisfação dos colaboradores com as ações de formação que obtiveram e a aprendizagem será também analisada através da avaliação da eficácia dos programas de formação na empresa em questão, isto é, de forma a perceber se são transmitidos os conhecimentos e habilidades, de que forma os mesmos são transmitidos e se são transferidos para a função após formação.

Neste capítulo foram abordados diferentes conceitos, começando pelo conceito de formação e a sua importância, interpelada através de diferentes perspetivas de diversos autores. Os objetivos da formação e o papel do formador hoje em dia são, também, tópicos abordados neste capítulo, mas de forma mais breve. Em adição, abordou-se, ainda, o conceito de satisfação no trabalho e desenvolvimento de competências, relacionando ambos com a formação. Por fim, aborda-se o tópico da avaliação da formação. De referir que no próximo capítulo irão ser apresentadas as hipóteses a testar no presente estudo.

CAPÍTULO III – HIPÓTESES A TESTAR

O presente estudo incide sobre a eficácia da formação e o impacto que esta terá no dia a dia da função desempenhada pelo colaborador, isto é, se a formação disponibilizada pela empresa é suficiente e adequada para garantir o bom desempenho da função, se esta promove a motivação, a satisfação com a função, o aumento de competências, habilidades e conhecimentos. Importa, ainda, analisar se a satisfação com a formação varia consoante diversos fatores, tais como as características individuais dos inquiridos, as condições e funções dos mesmos e ainda, o tipo, a forma e organização da formação. Deste modo, analisa-se se os colaboradores consideram que a eficiência da formação depende dos fatores mencionados anteriormente.

As formações têm vindo a ganhar, ao longo dos anos, uma importância significativa para as empresas e para os seus colaboradores, uma vez que se considera que estas incrementam as atitudes dos colaboradores, criam motivação para os mesmos e promovem a maior satisfação e desempenho no trabalho (Latif, Jan e Shaheen, 2013). É, deste modo, necessário que as formações tenham uma qualidade exímia para que possam ser suficientes, adequadas e eficazes.

A satisfação com o trabalho, segundo Taormina (1999), depende da qualidade dos programas de formação de uma empresa, pelo que quanto melhor for a qualidade dos mesmos, maior será a satisfação do colaborador com a formação adquirida e, conseqüentemente, com o trabalho e com a sua função. De acordo com Schmidt (2007), quando os colaboradores são formados em alto nível, a satisfação com a sua função aumenta e a vontade de permanecer na organização também.

Considerando, portanto, que podem existir diferenças na perceção da formação em função da idade, do género e das habilitações literárias, definiu-se a seguinte hipótese:

H1: A satisfação com a formação depende das características dos indivíduos.

H1A: A satisfação com a formação varia em função da idade do indivíduo.

H1B: A satisfação com a formação varia em função do género do indivíduo.

H1C: A satisfação com a formação varia em função das habilitações literárias do indivíduo.

Além disso, as condições do colaborador na organização podem influenciar diretamente a forma como este se sente satisfeito com a formação, ou seja, a antiguidade de um colaborador na entidade pode fazer com que este se sinta menos satisfeito com as formações ou mais satisfeito. Por exemplo, colaboradores que estejam à mais tempo na

entidade, e com isto, caracterizo à mais tempo como sendo superior a dois anos, podem sentir que as formações já não se adequam tanto porque já têm o seu saber-fazer bem definido e estruturado. Como tal, fixou-se a seguinte hipótese estatística:

H2: A satisfação com a formação depende da antiguidade na empresa.

Importa, ainda, referir que a satisfação com a formação pode depender da função que o colaborador desempenha na entidade. Isto é, por exemplo, este pode perceber que não existe ou que existe um plano de formações adequado à sua função, e se existe pode sentir que o mesmo não lhe beneficia na sua função. Desse modo, apresenta-se a seguinte hipótese estatística:

H3: A satisfação com a formação depende da função desempenhada pelo colaborador na empresa.

Pretende-se testar neste estudo, também, se a base horária tem influência sobre a satisfação que o colaborador tem sobre a formação, uma vez que, o mesmo pode considerar que não se sente satisfeito com a formação porque a sua base horária não lhe permite dispor tempo para efetuar ações de formação. Define-se, assim, a quarta hipótese:

H4: A satisfação com a formação depende da base horária do colaborador.

Anteriormente, neste capítulo, com base na revisão da literatura, foram apresentadas as dimensões a testar neste estudo e a sua relevância para retirar conclusões sobre a avaliação da eficácia das formações na empresa em questão. No capítulo seguinte, irá ser explicado o método para testar essas hipóteses, onde vai constar a sequência e tratamento dos dados e a explicação do questionário efetuado aos colaboradores da empresa em questão.

CAPÍTULO IV – MÉTODO

4.1 Estrutura do trabalho e variáveis

O presente trabalho de investigação está dividido em duas partes distintas: uma parte teórica e uma parte prática. A parte teórica foi realizada com base numa revisão da literatura sobre o tema formação, onde se abordou também a relação entre a formação e a satisfação com o trabalho, entre a formação e a motivação e ainda entre a formação, o desenvolvimento de competências e habilidades. Desse modo, na parte prática, e para dar resposta às questões de investigação, foi efetuada uma análise estatística através de um questionário que foi implementado junto dos colaboradores da empresa a nível nacional. Assim, o tratamento estatístico dos dados foi realizado através do *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), que permitiu testar as hipóteses estatísticas e obter conclusões sobre as mesmas.

4.2 Procedimento e participantes

A amostra do presente estudo é constituída por 169 participantes que pertencem ao setor das vendas de uma empresa privada nacional do ramo do retalho. Esta amostra inclui tanto vendedores como responsáveis de setor e ainda diretores. Os dados foram recolhidos através da aplicação do questionário mencionado anteriormente, sendo que este foi enviado via online através de um e-mail. Solicitou-se, portanto, aos colaboradores da entidade que preenchessem o questionário, sendo garantido o anonimato e a confidencialidade das respostas.

Numa primeira instância do questionário, foram analisadas as características sociodemográficas, tais como a idade, o género e as habilitações literárias. Questionou-se ainda questões de inserção organizacional, sendo estas a antiguidade na empresa, a função desempenhada e a base horária.

Na segunda parte do questionário questiona-se especificamente sobre a formação, isto é, quantas formações foram realizadas, que tipo de formações foram realizadas, se estas foram online, presenciais ou mistas (online e presencial). Questiona-se ainda, através de escalas de *Likert*, sobre a satisfação com as formações a nível global e específico, tendo em conta o tipo de formações existentes.

A última parte do questionário está dividida em duas secções: avaliação da formação e avaliação do impacto da formação. Na primeira secção importa perceber diretamente a eficácia da formação através de vários tópicos, tais como, a suficiência da mesma,

adequação do tempo, dos materiais e técnicas utilizados, qualidade do conteúdo e condições para realização das ações de formação. Na segunda secção, por sua vez, pretende-se analisar o impacto que a formação tem sobre a ação com o cliente, sobre a transferência dos conteúdos para a função, sobre o aumento das competências, habilidades e produtividade, sobre o aumento da confiança, motivação e satisfação com a função.

A análise estatística deste trabalho irá basear-se na relação entre a variável dependente, isto é, o grau de satisfação com a função, e as variáveis independentes, nomeadamente as características dos inquiridos, as condições e funções do trabalhador, o tipo de formação, a forma da formação e a organização da formação. No capítulo das hipóteses a testar, essas variáveis são analisadas de forma mais exaustiva.

4.3 Análise estatística utilizada

O tratamento dos dados, como referido na secção 1 deste capítulo, foi realizado através do programa estatístico SPSS. Numa fase inicial, apresentou-se as frequências estatísticas de modo a caracterizar o perfil sociodemográfico dos indivíduos e, de seguida, efetuou-se uma análise descritiva aos dados onde se avalia globalmente a formação tendo em conta um conjunto de fatores e onde se avalia, também, o impacto da formação considerando um conjunto de afirmações.

A nível de teste de hipóteses realiza-se o teste do qui-quadrado, considerando-se este de maior importância para o estudo em causa e, apresenta-se as tabelas cruzadas com a respetiva análise tendo em conta as hipóteses a testar. Após isto e de forma a finalizar, realiza-se uma análise exploratória através de uma análise fatorial de componentes principais e, ainda, de uma análise de clusters.

CAPÍTULO V – RESULTADOS

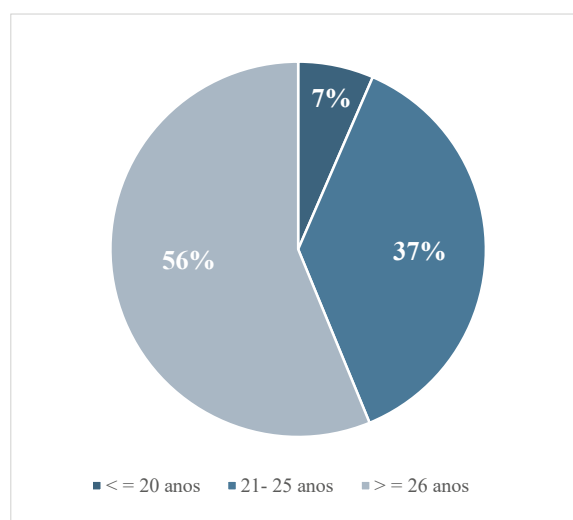
5.1 Frequências

5.1.1 Caracterização dos inquiridos

Nesta secção do trabalho, caracteriza-se o perfil sociodemográfico dos inquiridos, através de variáveis como a idade, o género e as habilitações literárias. Caracteriza-se, ainda, os indivíduos a nível profissional através de variáveis como antiguidade na empresa, função desempenhada e base horária.

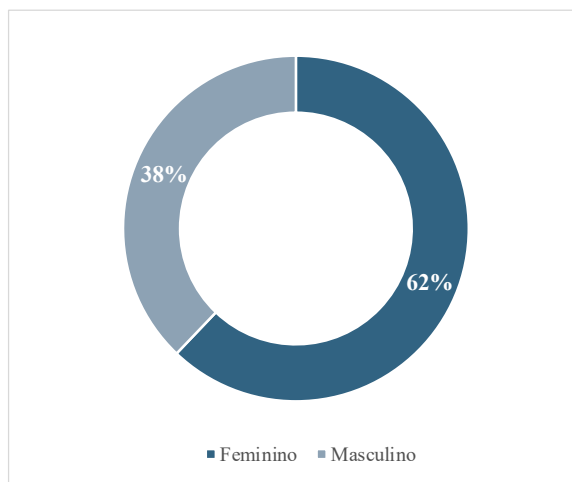
No que diz respeito à idade, foram estabelecidas três faixas etárias, para efeitos de análise e tratamento dos dados e tendo em conta o conhecimento interno na empresa em questão não se considerou relevante ter um intervalo maior de faixas etárias. Assim, através da Figura 1, constata-se que a maioria dos inquiridos, isto é, 56% dos 169 indivíduos encontra-se na faixa etária superior a 26 anos e 37% dos inquiridos encontra-se entre os 21 e 25 anos de idade. Em adição, a faixa etária com menor participação (apenas 7% dos inquiridos) é a inferior a 20 anos.

Figura 1. Percentagem de inquiridos por faixa etária



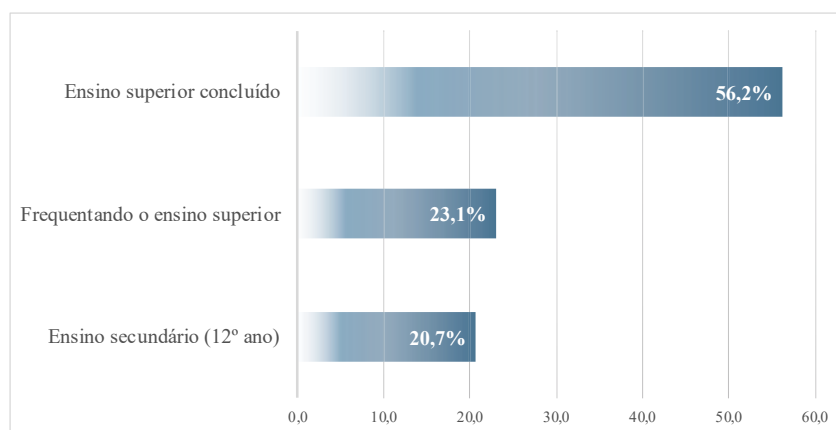
Em termos de género, apura-se, com base na Figura 2, que 105 inquiridos são do sexo feminino (62%) o que corresponde a uma maioria e apenas 38% são do sexo masculino (64 inquiridos).

Figura 2. Percentagem de inquiridos por género



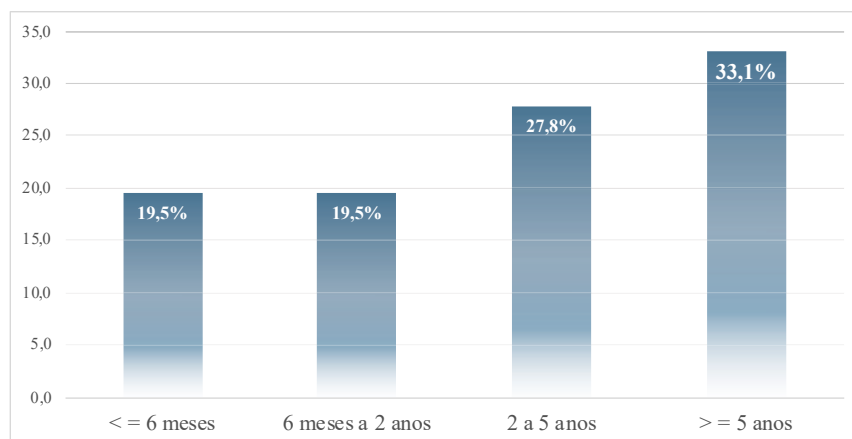
A Figura 3 distribui os inquiridos por habilitações literárias, e através da mesma verifica-se que a maioria dos indivíduos que respondeu ao questionário concluiu o ensino superior, o que corresponde a 56,2% (95 inquiridos). Em adição, 23,1% dos inquiridos ainda se encontra a frequentar o ensino superior (39 inquiridos) e apenas 20,7% possui o ensino secundário (35 inquiridos).

Figura 3. Percentagem de inquiridos por habilitações literárias



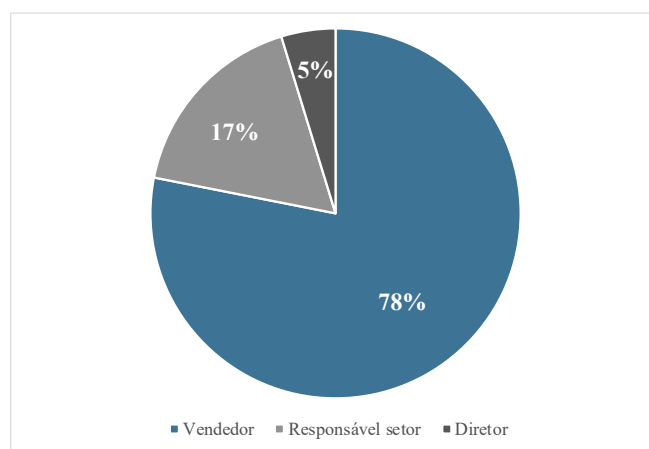
No que se refere à antiguidade na empresa, constata-se, através da Figura 4, que a maioria dos inquiridos, ou seja, 56 já se encontra na empresa à mais de 5 anos, que corresponde a 33,1%. Além disso, 47 indivíduos têm uma antiguidade entre 2 e 5 anos (27,8%) e, com a mesma percentagem (19,5%), 33 inquiridos estão à menos de 6 meses na empresa e outros 33 indivíduos têm uma antiguidade entre 6 meses a 2 anos.

Figura 4. Percentagem de inquiridos por antiguidade na empresa



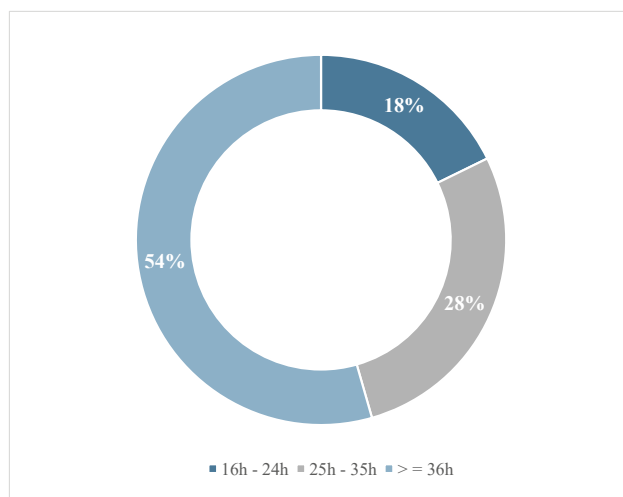
Na análise à função desempenhada, verifica-se através da Figura 5 que, maioritariamente, 78% dos 169 inquiridos são vendedores, isto é, 132 indivíduos. Verifica-se ainda que, 29 são responsáveis de setor (17%) e apenas 5% são diretores, o que corresponde a 8 inquiridos.

Figura 5. Percentagem de inquiridos por função desempenhada



No que respeita à base horária, a maioria dos inquiridos encontra-se num contrato com regime *full-time*, isto é, 54% dos inquiridos (92) faz mais do que 36 horas semanais, o que significa que de 169 inquiridos, 77 encontra-se num *part-time*, sendo que 28% dos inquiridos tem uma base horária entre as 25 e as 35 horas semanais e 18% tem uma base horária entre as 16 e as 24 horas semanais, tal como nos remete a Figura 6.

Figura 6. Percentagem de inquiridos por base horária

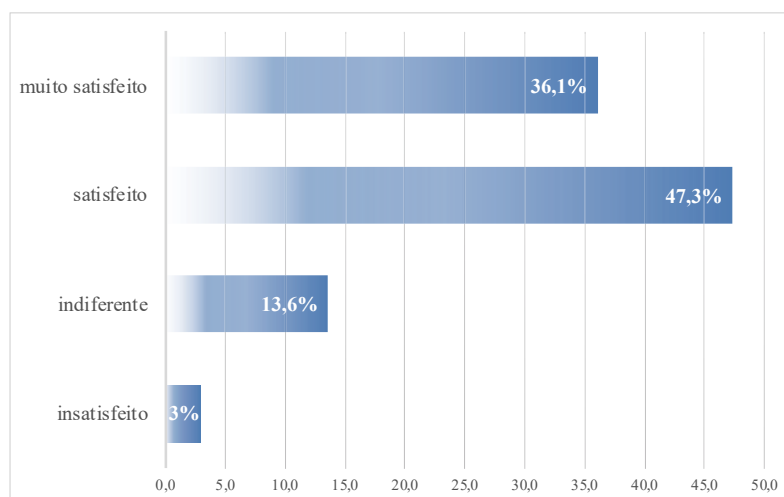


5.1.2 Grau de satisfação com as formações

De forma a avaliar o grau de satisfação com as formações, questionou-se os inquiridos a nível global e a um nível mais específico. Neste subcapítulo apresenta-se, portanto, o grau de satisfação global com as formações e o grau de satisfação tendo em conta os tipos de formação existentes, isto é, formações de integração na empresa, formações específicas da função, formações de segurança e formações de serviços disponibilizados pela empresa para o cliente. Além disso, neste subcapítulo ainda é apresentado o número de formações online, presenciais e mistas (formações que têm os dois tipos de formato) que os inquiridos obtiveram no último ano 2020 (questionário realizado em 2021).

A Figura 7 apresenta o grau de satisfação global com as formações e através da mesma constata-se que, a nível geral, 47,3% encontra-se satisfeito com as formações (80 indivíduos), 36,1% dos inquiridos (61 indivíduos) encontra-se no nível máximo de satisfação com as formações e apenas 3% (5 indivíduos) referem que estão insatisfeitos, a nível geral com as formações. Em adição, 13,6% considera-se indiferente no que diz respeito a esta avaliação.

Figura 7. Percentagem do grau de satisfação global dos inquiridos com as formações



A Tabela 1 destaca, de forma mais específica, o grau de satisfação, em percentagem, por tipo de formação. Como tal, no geral verifica-se que em todos os tipos de formação, a maioria dos inquiridos encontra-se satisfeito ou muito satisfeito, à exceção das formações dos serviços, que a maioria recai sobre estarem satisfeitos ou indiferentes. Consta-se, ainda, que as formações de segurança na empresa são as que apresentam uma maior percentagem de satisfação (muito satisfeito = 47,3%). Pode concluir-se, em adição, que em todos os tipos de formação, o número de inquiridos muito insatisfeitos é sempre inferior a 10 inquiridos num total de 169, respetivamente 4,1% nas formações de integração (7 indivíduos), 5,3% nas formações específicas da função (9 indivíduos), 4,1% nas formações de segurança (7 indivíduos) e 4,7% nas formações de serviços (8 inquiridos).

Tabela 1. Percentagem do grau de satisfação dos inquiridos por tipo de formação

Nível de Satisfação	Formações Integração	Formações Específicas da Função	Formações Segurança	Formações Serviços
Muito insatisfeito	4,1	5,3	4,1	4,7
Insatisfeito	7,7	5,9	2,4	13,6
Indiferente	16,0	14,2	3,6	20,1
Satisfeito	46,7	47,3	42,6	42,6
Muito satisfeito	25,4	27,2	47,3	18,9
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

No que respeita ao número de formações obtidas no último ano, esta informação encontra-se na Tabela 2. Verifica-se, portanto, que 148 inquiridos tiveram menos do que 5 formações presenciais e 21 indivíduos tiveram entre 6 a 10 formações presenciais. Sobre as formações online, constata-se que 114 indivíduos tiveram menos que 5 formações, 45 tiveram entre 6 a 10 e apenas 10 indivíduos tiveram mais que 11 formações online. No que diz respeito às formações mistas, isto é, formações que englobam ambos os formatos, ou seja, presencial e online, conclui-se que 126 colaboradores tiveram menos que 5 formações deste tipo, 34 tiveram entre 6 a 10 e apenas 9 tiveram mais do que 11 formações mistas.

Tabela 2. Número de formações obtidas pelos colaboradores no último ano

Formações	Presenciais	Online	Mistas
< = 5	148	114	126
6 - 10	21	45	34
> = 11		10	9
Total	169	169	169

5.2 Descritivas

Neste subcapítulo efetua-se uma análise descritiva para avaliar a formação a nível global através do conjunto de afirmações apresentadas na Figura 8 e para avaliar o impacto da formação através do conjunto de afirmações descritas na Figura 9.

Esta avaliação é efetuada através da escala de uma escala de *Likert* de 1 a 5, onde 1 significa discordo completamente, 2 discordo, 3 indiferente, 4 concordo e 5 concordo completamente. As medidas apresentadas nas tabelas correspondem à média desta escala e, quanto mais alto o valor da média maior a satisfação com as variáveis descritas e por isso, melhor a avaliação tanto a nível global como ao nível do impacto da formação.

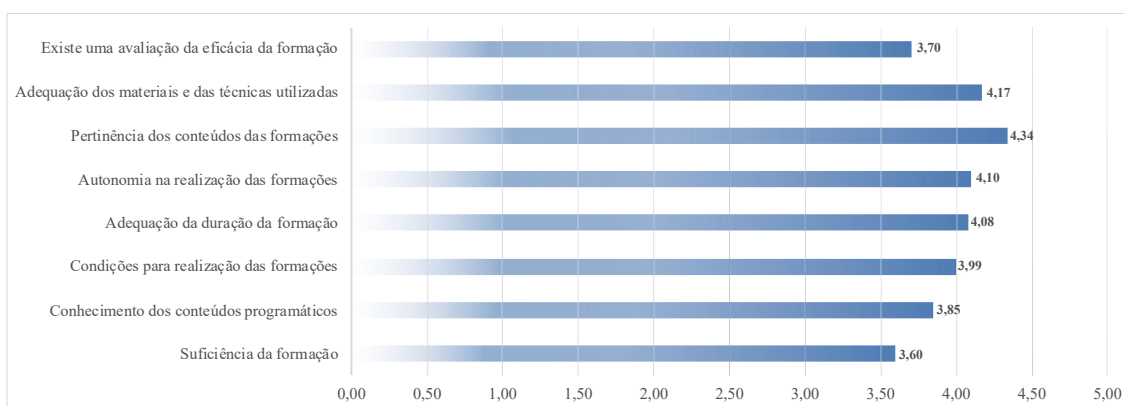
5.2.1 Avaliação global da formação

A avaliação global da formação encontra-se na Figura 8, as afirmações foram se existe uma avaliação da eficácia da formação, se os materiais e as técnicas utilizados se adequam à formação, se os conteúdos da formação são pertinentes, se existe autonomia na realização das formações, se a duração da formação é adequada, se existem, efetivamente condições para realização das formações, se os colaboradores têm conhecimento dos

conteúdos programáticos antes de ocorrer a formação e, por fim, se as formações são, por si só suficientes.

Tendo em conta estas afirmações, observa-se, portanto, que a afirmação que os inquiridos mais concordam é que os conteúdos das formações são pertinentes (4,34) seguindo-se da adequação dos materiais e das técnicas utilizadas (4,17). Pelo contrário, a afirmação que os inquiridos menos concordam é a suficiência da formação (média de 3,60) e existe uma avaliação da eficácia da formação (3,70). É, portanto, passível de concluir que, tendo em conta a média global (2,5), não há nenhuma afirmação que os inquiridos estejam abaixo da média a nível de concordância.

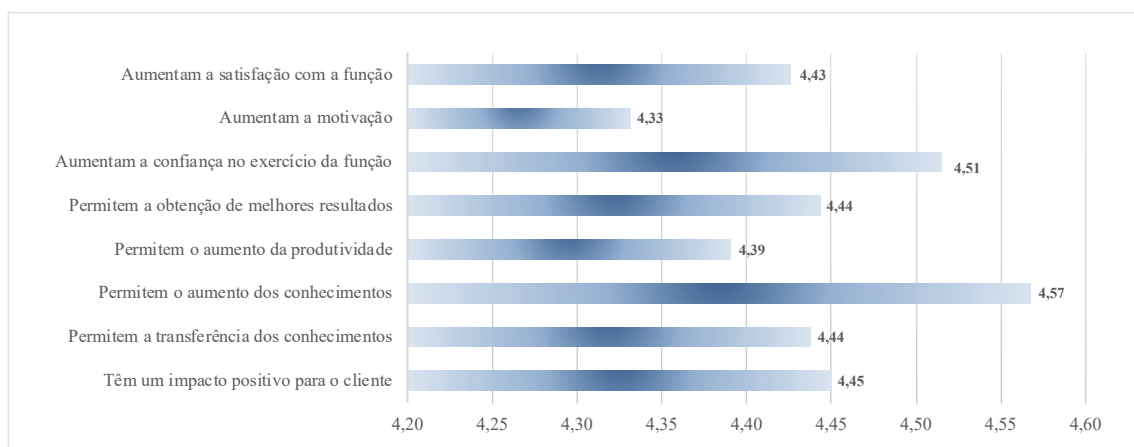
Figura 8. Média da avaliação global da formação



5.2.2 Avaliação do impacto da formação

No que respeita à avaliação do impacto da formação, esta encontra-se na Figura 9 e consideraram-se as afirmações tais como as formações aumentam a satisfação com a função, aumentam a motivação, aumentam a confiança no exercício da função, permitem obter melhores resultados, permitem o aumento da produtividade, o aumento dos conhecimentos, permitem a transferência dos conhecimentos para o local de trabalho e, ainda, que as formações têm um impacto positivo para o cliente. Assim, através da figura 9, é possível verificar que a nível geral, todos os resultados se encontram acima da média, que os inquiridos concordam mais com as afirmações de que as formações permitem o aumento dos conhecimentos (4,57) e que aumentam a confiança no exercício da função (4,51). A afirmação que os inquiridos menos concordam é que as formações aumentam a motivação no trabalho (4,33) e que estas permitem o aumento da produtividade (4,39).

Figura 9. Média da avaliação do impacto da formação



5.3 Teste de hipóteses

Neste subcapítulo pretende-se testar as hipóteses definidas no capítulo 3 e, como tal, utiliza-se o teste do qui-quadrado. Este é, portanto, um teste não paramétrico que tem como finalidade verificar se duas variáveis são ou não independentes entre si, isto é, se a frequência observada de uma variável é significativamente diferente da distribuição de frequência absoluta esperada, ou por outras palavras, se existem diferenças significativas. Assim, nesta secção do trabalho averigua-se se existe uma relação entre a satisfação com as formações e as características sociodemográficas dos indivíduos (idade, género e habilitações literárias) e as características dos indivíduos ao nível da empresa (antiguidade na empresa, função desempenhada e base horária).

A Tabela 3 apresenta o resultado do teste do qui-quadrado entre a idade dos indivíduos e a satisfação global com as formações e é possível observar através da mesma que os indivíduos com idade superior a 26 anos concentram-se maioritariamente nas categorias de indiferente até muito satisfeito com a formação. Além disso, pode ainda observar-se na tabela que as diferenças são significativas, uma vez que, o valor do teste do qui quadrado é de 12.671 e o valor da significância é de 0,049, ao nível de significância de 95%.

Tabela 3. Resultado do teste do qui-quadrado entre a faixa etária e a satisfação global com as formações

Idade	insatisfeito	indiferente	satisfeito	muito satisfeito	Total
< = 20		8,7%	6,3%	6,6%	6,5%
21- 25	100,0%	43,5%	40,0%	26,2%	37,3%
> = 26		47,8%	53,8%	67,2%	56,2%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

A Tabela 4 apresenta o resultado do teste do qui-quadrado entre o género dos indivíduos e a satisfação global com as formações. Como tal, verifica-se que os escalões de satisfação mais baixos (insatisfeito e indiferente) têm diferenças maiores entre género, verificando-se mais ao detalhe que o género feminino se encontra mais insatisfeito com as formações que o masculino. No entanto, essas diferenças não são significativas, uma vez que o valor do teste do qui-quadrado é de 4.221, estando associado a uma significância de 0,239.

Tabela 4. Resultado do teste do qui-quadrado entre o género e a satisfação global com as formações

Género	insatisfeito	indiferente	satisfeito	muito satisfeito	Total
Feminino	80,0%	69,6%	66,3%	52,5%	62,1%
Masculino	20,0%	30,4%	33,8%	47,5%	37,9%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

No que diz respeito às habilitações literárias, o resultado do teste do qui-quadrado encontra-se apresentado na Tabela 5. Através da mesma, observa-se que os indivíduos mais insatisfeitos se concentram mais nos colaboradores que concluíram o ensino superior e que os restantes níveis de satisfação se encontram distribuídos igualmente nas habilitações literárias dos indivíduos. Do ponto de vista estatístico, essas diferenças não são significativas, dado que o valor do teste do qui-quadrado é de 1.096, associado a um resultado de significância de 0,982.

Tabela 5. Resultado do teste do qui-quadrado entre as habilitações literárias e a satisfação global com as formações

Habilitações Literárias	insatisfeito	indiferente	satisfeito	muito satisfeito	Total
Ensino secundário (12º ano)	20,0%	21,7%	21,3%	19,7%	20,7%
Frequentando o ensino superior	20,0%	30,4%	22,5%	21,3%	23,1%
Ensino superior concluído	60,0%	47,8%	56,3%	59,0%	56,2%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

A Tabela 6 apresenta o resultado do teste do qui-quadrado entre a antiguidade na empresa e a satisfação global com as formações e, de onde é possível averiguar que apenas colaboradores com antiguidade inferior a 2 anos se consideram insatisfeitos. Os restantes concentram-se nos escalões de indiferente com as formações a muito satisfeito com a formações. Em adição, o valor do teste do qui-quadrado é de 22.095 e o valor da significância é de 0,009, o que permite concluir que com 99% de significância, existem diferenças significativas no que diz respeito à antiguidade na empresa.

Tabela 6. Resultado do teste do qui-quadrado entre a antiguidade na empresa e a satisfação global com as formações

Antiguidade na Empresa	insatisfeito	indiferente	satisfeito	muito satisfeito	Total
< = 6 meses	80,0%	21,7%	11,3%	24,6%	19,5%
6 meses a 2 anos	20,0%	21,7%	20,0%	18,0%	19,5%
2 a 5 anos		13,0%	37,5%	23,0%	27,8%
> = 5 anos		43,5%	31,3%	34,4%	33,1%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

A Tabela 7, por sua vez, apresenta o resultado do teste do qui-quadrado entre a função desempenhada e a satisfação com as formações. Desse modo, observa-se que 100% dos indivíduos insatisfeitos com as formações são vendedores, o que permite concluir que nenhum responsável de setor e diretor consideram-se insatisfeitos com as formações. É possível, ainda, averiguar que a maioria dos responsáveis de setor encontram-se satisfeitos com a formação e que os diretores encontram-se, maioritariamente, muito satisfeitos. Apesar de existirem diferenças, estas não se consideram significativas, do

ponto de vista estatístico uma vez que o qui-quadrado apresenta um valor de 8.148 que está associado a um nível de significância de 0,227.

Tabela 7. Resultado do teste do qui-quadrado entre a função desempenhada e a satisfação global com as formações

Função Desempenhada	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Total
Vendedor	100,0%	82,6%	77,5%	75,4%	78,1%
Responsável setor		13,0%	21,3%	14,8%	17,2%
Diretor		4,3%	1,3%	9,8%	4,7%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Respetivamente à base horária, o resultado do teste do qui-quadrado encontra-se presente na Tabela 8 e através da mesma observa-se que ao nível da significância a 90%, a base horária também se considera significativa, uma vez que apresenta um valor de significância de 0,078 associando-se a um valor de qui-quadrado de 11.352. Em adição, é possível verificar que os indivíduos com maior envolvimento na entidade, isto é, com uma base horária superior valorizam mais a formação e, portanto, consideram-se mais satisfeitos com a mesma.

Tabela 8. Resultado do teste do qui-quadrado entre a base horária e a satisfação global com as formações

Base Horária	insatisfeito	indiferente	satisfeito	muito satisfeito	Total
16h - 24h	60,0%	21,7%	18,8%	11,5%	17,8%
25h - 35h	40,0%	34,8%	26,3%	26,2%	27,8%
> = 36h		43,5%	55,0%	62,3%	54,4%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

5.4 Análise Fatorial

Neste subcapítulo procede-se a uma análise fatorial que tem por objetivo explicar a correlação entre as variáveis em estudo, simplificando os dados através da redução do número de variáveis.

Em primeiro lugar, é necessário avaliar a adequação da análise fatorial da escala, aferindo a qualidade da correlação entre as variáveis em estudo. Para tal, aplica-se o teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e, em segundo lugar, aplica-se o teste de esfericidade de

Barlett. Assim, o teste estatístico de KMO varia entre 0 e 1, sendo que valores próximos de 0 indicam que existe uma correlação fraca e, por isso, a análise fatorial é inaceitável; de outro modo, valores próximos de 1 indicam que existe uma correlação forte e, por isso, a análise fatorial é muito boa. Neste caso, a análise fatorial é considerada muito boa, uma vez que a medida do KMO é de 0,931.

O teste de esferecidade de *Barlett* permite testar a hipótese de que as variáveis não são correlacionadas entre si, uma vez que caso o valor da significância for superior a 0,05, então os fatores não podem ser extraídos da matriz. Neste caso, o valor da significância é de 0,00 e por isso rejeita-se a hipótese de que as variáveis não são correlacionadas entre si, concluindo-se que os fatores podem ser, então, extraídos da matriz de identidade.

De seguida, procedeu-se à extração das componentes principais e à determinação do número de fatores. Para isto, recorre-se ao método de Kaiser, onde através deste é possível obter a Tabela 9 da variância total explicada, isto é, a percentagem de informação da escala que é aplicada pelos fatores extraídos.

Através da Tabela 9 constata-se que foram, portanto, extraídos dois fatores ou componentes que explicam, quando acumulados, 67,069% da variância total, sendo que a restante variância é explicada por fatores que possuem um peso menos significativo. A componente 1 explica, por si só, 40,300% da variância da escala e a componente 2, que se considera menos influente, explica apenas 26,769% da variância total.

Tabela 9. Variância total explicada

Componente	Autovalores iniciais			Somos de extração de carregamentos ao quadrado			Somos de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	9,048	56,548	56,548	9,048	56,548	56,548	6,448	40,300	40,300
2	1,683	10,521	67,069	1,683	10,521	67,069	4,283	26,769	67,069

Efetua-se, portanto, uma análise de componentes principais (ACP), que possibilita explicar as correlações existentes entre as diferentes variáveis, isto é, de um conjunto de 16 variáveis (8 sobre a avaliação global da formação e outras 8 sobre a avaliação do impacto da formação) pretende-se encontrar um menor número de fatores explicativos para essas correlações.

Após extrair as componentes, identifica-se as mesmas a partir do conteúdo das variáveis que foram fundamentadas, e utiliza-se o método das componentes principais com o apoio do método de rotação *Varimax*, de forma que cada variável associe somente um fator e, desta forma, obteve-se a matriz de componente rotativa, apresentada na Tabela

10. Através da mesma, verifica-se a distribuição das afirmações da avaliação global da formação e do impacto da formação pelas 2 componentes extraídas anteriormente. Como tal, constata-se que a componente 2 é medida pelas afirmações A, B, C, D, E, F, G e H e que corresponde à avaliação da formação e que a componente 1 é medida pelas afirmações I, J, K, L, M, N, O e P, que corresponde, por sua vez, à avaliação do impacto da formação.

Tabela 10. Matriz de componente rotativa

Fatores para avaliação da formação e do impacto da formação	Componente	
	1	2
A - Suficiência da formação	0,210	0,782
B - Conhecimento dos conteúdos programáticos	0,293	0,655
C - Condições para realização das formações	0,212	0,784
D - Adequação da duração da formação	0,324	0,653
E - Autonomia na realização das formações	0,396	0,622
F - Pertinência dos conteúdos das formações	0,606	0,456
G - Adequação dos materiais e das técnicas utilizadas	0,441	0,611
H - Existe uma avaliação da eficácia da formação	0,135	0,746
I - Têm um impacto positivo para o cliente	0,756	0,334
J - Permitem a transferência dos conhecimentos	0,813	0,319
K - Permitem o aumento dos conhecimentos	0,872	0,295
L - Permitem o aumento da produtividade	0,837	0,235
M - Permitem a obtenção de melhores resultados	0,825	0,334
N - Aumentam a confiança no exercício da função	0,850	0,265
O - Aumentam a motivação	0,809	0,208
P - Aumentam a satisfação com a função	0,824	0,311

Importa mencionar que as duas componentes extraídas da ACP serão utilizadas na análise estatística que segue o próximo subcapítulo, análise de *Clusters*.

5.5 Análise Clusters

A análise de *clusters* é uma técnica exploratória de análise multivariada, que permite a agrupação de dados e a formação de grupos de observações. Desse modo, esta agrupa variáveis ou observações em grupos homogêneos, relativamente a uma ou mais

características em comum. Realizou-se, portanto, a análise de *clusters* através do método de otimização-partição ou método “*K-Means*”, onde foi definido um critério de agrupamento, tendo em conta a semelhança das variáveis. Desse modo, neste estudo testa-se esse método para 3 grupos de *clusters*.

A Tabela 11 apresenta a análise de variância multivariada, ou ANOVA, e é através da mesma que é possível verificar que os níveis de significância são 0,000 e, como tal, pode afirmar-se que cada fator foi significativo para a definição dos *clusters* encontrados.

Tabela 11. Análise de variância multivariada

ANOVA	<i>Cluster</i>		Erro		Z	Sig.
	Quadrado Médio	df	Quadrado Médio	df		
Avaliação do impacto da formação	38,213	2	0,552	166	69,270	0,000
Avaliação da formação	51,191	2	0,395	166	129,503	0,000

A Tabela 12 apresenta os centros de *clusters* finais e através da mesma foi possível atribuir uma designação a cada grupo de *clusters*, sendo que o primeiro designa-se por apreciação global negativa da formação, o segundo por avaliação positiva da formação e o terceiro por avaliação positiva do impacto da formação.

Analisando a tabela, conclui-se que 12 indivíduos têm uma opinião negativa sobre a formação no geral, uma vez que apresentam uma relação negativa para ambos os fatores, respetivamente avaliação da formação e avaliação do seu impacto. Em adição, 99 indivíduos apresentam uma avaliação positiva da formação, mas não consideram ter grande vantagem para a sua atividade, dado apresentam uma relação negativa no que diz respeito ao impacto que a formação tem. Por fim, 58 pessoas consideram e reconhecem que a formação tem um impacto positivo, mas não estão satisfeitas com as formações.

Tabela 12. Centros de *clusters* finais

Centros de <i>clusters</i> finais	Apreciação global negativa	Avaliação positiva da formação	Avaliação positiva do impacto
	(N = 12)	(N = 99)	(N = 58)
Avaliação do impacto da formação	-2,21239	-0,05284	0,54793
Avaliação da formação	-0,78001	0,65352	-0,95411

Em suma, importa referir que não há nenhum grupo de *clusters* em que os indivíduos em questão avaliem a formação de forma positiva, tanto ao nível da avaliação da mesma como da avaliação do impacto que a formação tem na atividade, ou seja, nenhum dos grupos é positivo nas duas dimensões.

5.5.1 Teste do qui-quadrado

De seguida, aplica-se o teste do qui-quadrado aos grupos de *clusters* o que permite verificar se há consistência nos resultados deste a opinião global sobre a avaliação da formação até à opinião mais detalhada.

A Tabela 13 apresenta a distribuição do teste do qui-quadrado entre a idade e o número de caso de cada *cluster* e é possível observar através da mesma que existem diferenças entre a idade e que as mesmas são significativas para a satisfação com a formação. Em adição, o teste do qui-quadrado é de 9.928 e está associado a uma significância de 0,042, ao nível de 95%, o que também comprova o referido anteriormente.

Tabela 13. Distribuição do teste do qui-quadrado entre a faixa etária e os grupos de *clusters*

Idade	Apreciação global negativa	Avaliação positiva da formação	Avaliação positiva do impacto	Total
< = 20	8,3%	8,1%	3,4%	6,5%
21 -25	75,0%	34,3%	34,5%	37,3%
> = 26	16,7%	57,6%	62,1%	56,2%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

No que diz respeito ao género dos indivíduos, a distribuição do mesmo encontra-se apresentado na Tabela 14. Através da mesma, é possível verificar que não existem

diferenças significativas entre género, uma vez que a distribuição é homogénea e que o teste do qui-quadrado apresenta um valor de 3.238 que representa um nível de significância de 0,198.

Tabela 14. Distribuição do teste do qui-quadrado entre o género e os grupos de *clusters*

Género	Apreciação global negativa	Avaliação positiva da formação	Avaliação positiva do impacto	Total
Feminino	50,0%	67,7%	55,2%	62,1%
Masculino	50,0%	32,3%	44,8%	37,9%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Ao nível das habilitações literárias dos indivíduos, a Tabela 15 apresenta a distribuição do teste do qui-quadrado, verificando-se que não existem diferenças significativas, uma vez que a distribuição é também homogénea e que o teste do qui-quadrado apresenta um valor de 6.819 que representa um nível de significância de 0,146.

Tabela 15. Distribuição do teste do qui-quadrado entre as habilitações literárias e os grupos de *clusters*

Habilitações Literárias	Apreciação global negativa	Avaliação positiva da formação	Avaliação positiva do impacto	Total
Ensino secundário (12º ano)	16,7%	19,2%	24,1%	20,7%
Frequentando o ensino superior	50,0%	19,2%	24,1%	23,1%
Ensino superior concluído	33,3%	61,6%	51,7%	56,2%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

A Tabela 16 apresenta a distribuição no teste do qui-quadrado entre a antiguidade do indivíduo na empresa e o número de caso de cada *cluster* e é possível averiguar através da mesma que as diferenças são significativas para a satisfação com a formação uma vez que o teste do qui-quadrado é de 17.604 associado a uma significância de 0,007, ao nível de 99%.

Tabela 16. Distribuição do teste do qui-quadrado entre a antiguidade na empresa e os grupos de *clusters*

Antiguidade na empresa	Apreciação global negativa	Avaliação positiva da formação	Avaliação positiva do impacto	Total
< = 6 meses	50,0%	22,2%	8,6%	19,5%
6 meses a 2 anos	16,7%	23,2%	13,8%	19,5%
2 a 5 anos	25,0%	22,2%	37,9%	27,8%
> = 5 anos	8,3%	32,3%	39,7%	33,1%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

No que respeita à função desempenhada, a Tabela 17 mostra que a distribuição é também homogênea e, por isso, não existem diferenças que sejam estatisticamente significativas, uma vez que o valor do qui-quadrado é de 2.107 e o nível de significância é de 0,716.

Tabela 17. Distribuição do teste do qui-quadrado entre a função desempenhada e os grupos de *clusters*

Função Desempenhada	Apreciação global negativa	Avaliação positiva da formação	Avaliação positiva do impacto	Total
Vendedor	91,7%	75,8%	79,3%	78,1%
Responsável setor	8,3%	18,2%	17,2%	17,2%
Diretor		6,1%	3,4%	4,7%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

A distribuição do teste do qui-quadrado relativamente à base horária encontra-se apresentada na Tabela 18 e é possível concluir que ao nível de significância de 90% existem diferenças significativas na satisfação com a formação, uma vez que, o valor do qui-quadrado é de 13.991 e o valor da sua significância é de 0,007.

Tabela 18. Distribuição do teste do qui-quadrado entre a base horária e os grupos de *clusters*

Base Horária	Apreciação global negativa	Avaliação positiva da formação	Avaliação positiva do impacto	Total
16h - 24h	50,0%	19,2%	8,6%	17,8%
25h - 35h	33,3%	25,3%	31,0%	27,8%
> = 36h	16,7%	55,6%	60,3%	54,4%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Por fim, através da análise efetuada neste subcapítulo é possível concluir que a opinião inicial dos inquiridos é consistente com a avaliação detalhada da avaliação da formação e da avaliação do impacto da formação.

Para finalizar a análise dos resultados, efetuou-se uma análise ANOVA com os grupos de *clusters*. A Tabela 19 apresenta os resultados desta análise. Assim, é possível concluir que todos os resultados são significativos, isto é, as diferenças são significativas, mas a nível de significância diferentes. De forma sucinta, verifica-se que a opinião do individuo sobre a formação varia conforme a forma da formação (número de formações online, presenciais e mistas) e varia conforme o tipo de formação (formações de integração, específicas da função, de segurança e de serviços).

Tabela 19. Análise de variância multivariada entre os grupos de *clusters*

Legenda: * 90% de significância; ** 95% de significância; *** 99% de significância

ANOVA		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Nº Formações Presenciais	Entre Grupos	0,818	2	0,409	3,866	0,023 ***
	Nos grupos	17,572	166	0,106		
	Total	18,391	168			
Nº Formações Online	Entre Grupos	2,043	2	1,022	2,926	0,056 **
	Nos grupos	57,957	166	0,349		
	Total	60,000	168			
Nº Formações Mistas	Entre Grupos	2,331	2	1,166	3,745	0,026 ***
	Nos grupos	51,669	166	0,311		
	Total	54,000	168			
Satisfação Global da Formação	Entre Grupos	12,344	2	6,172	11,775	0,000 ***
	Nos grupos	87,017	166	0,524		
	Total	99,361	168			
Satisfação Formações Integração	Entre Grupos	7,379	2	3,689	3,562	0,031 ***
	Nos grupos	171,935	166	1,036		
	Total	179,314	168			
Satisfação Formações Específicas	Entre Grupos	19,829	2	9,915	9,827	0,000 ***
	Nos grupos	167,473	166	1,009		
	Total	187,302	168			
Satisfação Formações Segurança	Entre Grupos	4,907	2	2,454	2,750	0,067 **
	Nos grupos	148,111	166	0,892		
	Total	153,018	168			
Satisfação Formações Serviços	Entre Grupos	18,828	2	9,414	8,658	0,000 ***
	Nos grupos	180,497	166	1,087		
	Total	199,325	168			

CAPÍTULO VI – DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Este último capítulo tem como objetivo finalizar o estudo e sistematizar um conjunto de conclusões em relação à percepção e opinião dos colaboradores sobre a eficácia dos programas de formação da entidade, sobre a influência que estes têm em diversos fatores, como a motivação, satisfação no local de trabalho, o desenvolvimento de competências e a produtividade e, ainda, perceber se a satisfação com a formação depende de um conjunto de características do indivíduo e do mesmo como colaborador da entidade.

Em adição, pretende-se contribuir para o desenvolvimento e reflexão deste tema que se considera de grande importância, uma vez que o capital humano é um dos mais importantes recursos de uma organização e sendo valorizado e devidamente formado é o caminho para o sucesso da mesma.

6.1 Concretização dos objetivos

Os objetivos deste trabalho, tal como referido no resumo, passavam por avaliar a eficácia dos programas de formação de uma empresa privada nacional do ramo do retalho e analisar a relação entre a formação e a satisfação no trabalho, a motivação, o desenvolvimento de competências, a produtividade e o desempenho do colaborador. Posto isso, é possível afirmar que os objetivos deste trabalho foram concretizados com sucesso, uma vez que se avaliou e analisou o que se tinha proposto.

Ao longo do trabalho efetuou-se uma análise complexa e descritiva aos dados recolhidos através da implementação do questionário aos colaboradores desta entidade e, como tal, foi possível retirar conclusões sobre estes mesmo dados, que estão apresentadas no ponto seguinte deste capítulo.

6.2 Contributos teóricos

Tendo em conta as hipóteses a testar e as questões que orientam este estudo, pode considerar-se duas grandes conclusões, uma a nível geral e ao nível mais específico. De forma geral, os colaboradores consideram que as formações são eficazes, uma vez que, 80 indivíduos dos que responderam ao questionário estão satisfeitos com as formações e 61 estão muito satisfeitos com as formações disponibilizadas pela empresa.

Ainda de forma geral, mas tendo em conta o tipo de formação, a formação que os colaboradores consideram como sendo a mais eficaz e que traz mais benefícios é a formação de segurança no trabalho e, por outro lado, consideram as formações de serviços

da loja disponibilizados para o cliente como sendo as menos eficazes. Além disso, no que diz respeito à avaliação da formação, os colaboradores consideram que, na generalidade, os conteúdos das formações são pertinentes e os materiais e as técnicas utilizadas são adequadas. Em adição, os trabalhadores avaliaram positivamente o impacto da formação, uma vez que consideraram sempre médias entre 4 e 5 (na escala de 1 a 5) para avaliar o impacto. Assim, os mesmos referem que, maioritariamente, a formação permite o aumento dos seus conhecimentos e aumenta a confiança no exercício da função. No entanto, apesar de, em média, o aumento da motivação estar relacionado com a satisfação com a formação, foi a afirmação que teve pior avaliação entre todas.

Por fim, de forma mais específica, conclui-se que a satisfação com a formação e a avaliação que os colaboradores fazem à formação depende da idade dos indivíduos, bem como da antiguidade que os mesmos têm na empresa e ainda da base horária de cada um.

6.3 Implicações práticas

No que diz respeito às implicações práticas deste estudo e retirando algumas conclusões através dos resultados obtidos, o presente estudo de investigação pode servir, também, para apoiar a tomada de decisões por parte não só da empresa em estudo, como outras empresas locais com responsabilidades no setor dos recursos humanos. Em termos de políticas públicas, seria interessante prestarem auxílio através de medidas de financiamento à entidade empregadora com o objetivo de incrementar a qualidade das formações. Do ponto de vista privado, isto é, da própria organização, e tendo em conta os resultados da avaliação da formação e do seu impacto, a empresa deveria criar um sistema de avaliação da formação, ou seja, tanto dos monitores (formadores), como do conteúdo da formação e dos formandos, de modo a compreender os pontos positivos e negativos e poder atuar sobre os mesmos. Seria, também, importante além das formações efetuarem *workshops* mais frequentes sobre os temas e não tão exaustivos como uma ação de formação, de modo a relembrar os conteúdos. Além disso, considera-se relevante tornar as formações mais interativas e dinâmicas de forma a aumentar a motivação não só para pertencer à formação como para entender e transmitir os conteúdos para a sua função.

6.4 Limitações e pistas de investigação futuras

Ao longo deste estudo foi possível verificar algumas limitações e como tal, propor-se-á algumas propostas para o desenvolvimento de investigações futuras neste tema. Para

começar, trabalhou-se com uma empresa particular e apenas no contexto nacional, o que requer um maior cuidado no tratamento e apresentação dos dados e, por isso, seria interessante trabalhar com uma empresa ou organização do setor público e, se possível ao nível europeu para ter uma maior amplitude de resposta e averiguar os resultados. Em adição, o estudo foi efetuado com base na realização de um inquérito online aos colaboradores da entidade, o que poderia ser conjugado porventura com entrevistas mais específicas aos funcionários da entidade. Por fim, este estudo deveria ser replicado no tempo para verificar se os resultados se alteram no futuro ou se as opiniões sobre a eficácia da formação permanecem as mesmas, uma vez que considera-se interessante averiguar se a empresa teve crescimento ou se regrediu neste sentido.

REFERÊNCIAS

- Acton, T., & Golden, W. (2003). Training the knowledge worker: a descriptive study of training practices in Irish software companies. *Journal of European Industrial Training*, 27(2).
- Aina, O. (1992). *Personnel Management in Nigeria: a work-centered approach*. Ikeja: Edition F Communications.
- Alves, J. U. (2009). *Desconstruir Construindo um Novo Modelo de Formação*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia e Ciências da educação da Universidade do Porto, Portugal.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Practice*. London and Sterling: Kogan Page Limited.
- Aswathappa, K. E. M. A. L. (2005). *Human resource and personnel management*. Tata McGraw - Hill Education.
- Baharim, S. B. (2008). *The Influence of Knowledge Sharing on Motivation to Transfer Training: A Malaysian public sector context*. Dissertação de Mestrado, School of Management - Faculty of Business and Law - Victoria University.
- Barber, J. (2004). Skill upgrading within informal training: lessons from the Indian auto mechanic. *International Journal of Training and Development*, 8(2), 128-139.
- Bedingham, K. (1997). Proving the effectiveness of training. *International and Commercial Training*, 29(3).
- Broad, M. (2000). *Ensuring transfer of learnign to the job. The ASTD handbook of training design and delivery*. New York: McGraw Hill.
- Buckley, R., & Caple, J. (2004). *The Theory and Practice of Training*. London: Kogan Page Limited.
- Caetano, A., & Velada, R. (2012). *O Problema da Transferência na Formação Profissional. Avaliação da Formação - Estudos em organizações*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Chan, S. H., & Kuok, O. M. (2011). A study of human resources recruitment, selection, and retention issues in the hospitality and tourism industry in Macau. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(4), 421-441.
- Chaudhry, N. I., Jariko, M. A., Mushtaque, T., Mahesar, H. A., & Ghani, Z. (2017). Impact of working environment and training & development on organization performance through mediating role of employee engagement and job satisfaction. *European Journal of Training and Development Studies*, 4(2).

- Choo, S., & Bowley, C. (2007). Using training and development to affect job satisfaction within franchising. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(2).
- Costen, W. M., & Salazar, J. (2011). The impact of training and development on employee job satisfaction, loyalty, and intent to stay in the lodging industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(3).
- Curtis, E. (2007). Job satisfaction: a survey of nurses in the Republic of Ireland. *International Nursing Review*, 54(1).
- Dillich, S. (2000). Corporate universities. *Computing Canada*, 26(16), 25.
- Dawe, S. (2003). *Determinants of successful training practices in large Australian firms*. National Centre for Vocational Education Research.
- Dobbs, K. (2000). Tires Plus takes the training high road. *Training-new york then minneapolis-*, 37(4), 56-63.
- Edgar, F., & Greare, A. (2005). HRM practice and employee attitudes: Different measures – different results. *Personnel review*, 34(5), 534-549.
- Feldman, D. (2000). The Dilbert syndrome: How employee cynicism about ineffective management is changing the nature of careers in organizations. *American Behavioral Scientist*, 43(8), 1286-1300.
- Fitzpatrick, R. (2001). The Strange Case of transfer of training estimate. *Industrial Organizational Psychologist, Society for Industrial and Organizational Psychology*, 39(2).
- Garcia-Bernal, J., Gargallo-Castel, A., Marzo-Navarro, M., & Rivera-Torres, P. (2005). Job satisfaction: empirical evidence of gender differences. *Women in Management Review*, 20(4).
- Garger, E. M. (1999). Goodbye Training, Hello Learning. *Workforce-Boulder*, 35-43.
- Gautam, V. and Gautam, S. (2011) Training and Development - Towards an Integrated Approach. *Indian Society For Training and Development*.
- Gazioglu, S., & Tansel, A. (2006). Job satisfaction in Britain: individual and job-related factors. *Applied Economics*, 38(10).
- Gerbman, R. V. (2000). Training & Development Corporate Universities. *Hr magazine*, 45(2), 101-108.

- Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., & Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Sílabo.
- Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of management Studies*, 503-521.
- Hartline, M. D., & Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60.
- Ilies, R., Wilson, K. S., & Wagner, D. T. (2009). The spillover of daily job satisfaction onto employees' family lives: The facilitating role of work-family integration. *Academy of Management Journal*, 52(1).
- Iyayi, S. A. (2007). *Training and Development of Human Resources in Bello-Imam, Il Bet al (eds), Fundamentals of Human Resource Management in Nigeria*. Ibadan: College Press and Publishers Ltd.
- Jehanzeb, K., & Bashir, N. A. (2013). Training and development program and its benefits to employee and organization: A conceptual study. *European Journal of business and management*, 5(2).
- Jennifer, G. (2009). *Understanding and managing organizational behavior*. Pearson Education India.
- Jolles, L. (2005). *How to Run Seminars and Workshops*. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Kleiman, M. (2000). What happens if you don't train them and they stay? *Occupational Health & Safety*, 69(1), 18-18.
- Kottke, J. L. (1999). Corporate universities: Lessons in building a world-class work force (revised). *Personnel Psychology*, 52(2), 530.
- Latif, K. F., Jan, S., & Shaheen, N. (2013). Association of Training Satisfaction with Employee Development aspect of Job Satisfaction. *Journal of managerial sciences*, 7(1).
- Leach, M. and Liu, A. (2003) Investigating Interrelationships among Sales Training Evaluation Methods. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 23 No. 4, 327- 339.
- Linz, J. (2003). Job satisfaction among Russian workers. *International Journal of Manpower*, 24(6).

- Locke, E.A., Shaw, K.N., Saari, L.M., and Latham, G.P. (1981) Goal Setting and Task Performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90, 125-152.
- Logan, J. K. (2000). Retention tangibles and intangibles: More meaning in work is essential, but good chair massages won't hurt. *Training and Development*, 54(4).
- Lopez, P., Peon, M., & Ordas, V. (2005). Human Resource Practices, Organisational Learning and Business Performance. *Human Resource Development International*, 8(2).
- Michael, S. C., & Combs, J. G. (2008). Entrepreneurial failure: The case of franchisees. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 73-90.
- Mohanty, P. C., Dash, M., Dash, M., & Das, S. (2019). A study on factors influencing training effectiveness. *Revista Espacios*, 40, 7-15.
- Moses, B. (1999). Career planning mirrors social change. *The Globe and Mail*.
- Moss, G. (1993). *The Trainers Desk reference (2nd ed.)*. London: Kogan Page.
- Okechukwu, W. (2017). Influence of training and development, employee performance on job satisfaction among the staff. *Journal of Technology Management and Business*, 4(1).
- Pushpakumari, M. D. (2008). The impact of job satisfaction on job performance: An empirical analysis. *In City Forum*, 9(1) 89-105.
- Raymond, M. K., Bawa, A. B., & Dabari, I. J. (2016). Utilization Of Training Fund For Staff Development In Adamawa State Local Government Service Commission. *European Journal of Training and Development Studies*, 3(4), 1-16.
- Rosenwald, M. (2000). Working class: More companies are creating corporate universities to help employees sharpen skills and learn new ones. *Boston Globe*, H1.
- Rowden, W., & Conine Jr, T. (2005). The impact of workplace learning on job satisfaction in small US commercial banks. *Journal of Workplace Learning*, 17(4).
- Rowold, J. (2008). Multiple effects of human resource development interventions. *Journal of European Industrial*, 32(1).
- Sadler-Smith, E. (2006). *Learning and development for Managers, Perspectives from research and practice*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Satterfield, J. M., & Hughes, E. (2007). Emotion skills training for medical students: a systematic review. *Medical education*, 41(10), 935-941.

- Schmidt, S. W. (2007). The relationship between satisfaction with workplace training and overall job satisfaction. *Human resource development quarterly*, 18(4), 481-498.
- Sessa, V. and London, M. (2006) Continuous Learning in Organizations: a living systems analysis of individual, group, and organization learning. *Emerald Group Publishing Limited*, 123-172.
- Silberman, M. L. (2006). *Training the active training way: 8 strategies to spark learning and change*. John Wiley & Sons.
- Smith P, Kendall L, & Hulin C. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Sofo, F. (2007). Transfer of training: a case-study of outsourced training for staff from Bhutan. *International Journal of Training and Development*, 11(2), 103-120.
- Tahir, N., Yousafzai, I., Jan, S., & Hashim, M. (2014). The impact of training and development on employees performance and productivity. A case study of united bank limited Peshawar City, KPK, Pakistan. *International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences*,4(4), 86-98.
- Taormina, R. J. (1999). Predicting employee commitment and satisfaction: The relative effects of socialization and demographics. *International Journal of Human Resource Management*, 10(6).
- 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.
- Truelove, S. (2006). *Training in Practice*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Velada, A. (2007). *Avaliação da Eficácia da Formação Profissional: Factores que afectam a Transferência da Formação para o Local de Trabalho*. Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa, Portugal.
- Velnampy, T. (2008). Job attitude and employee's performance of public sector organizations in Jaffna district, Sri Lanka. *GITAM Journal of Management*, 6(2), 66-73.
- Wagner, S. (2000). Retention: finders, keepers. *Training & Development*, 54(8), 64-64.
- Wilson, C. (2000). More companies recognize the impact of learning centers. *St. Louis Post-Dispatch*. C, 8.

UNIVERSIDADE DOS AÇORES
Faculdade de Economia e Gestão

Rua da Mãe de Deus
9500-321 Ponta Delgada
Açores, Portugal



DM

Avaliação da eficácia dos programas de formação profissional numa empresa

Mariana Ferreira Palhinha