

A formação profissional como ferramenta para a gestão do conhecimento nas organizações

VERSÃO FINAL APÓS DEFESA

Catarina Alexandra Dias Mendes Gomes

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Gestão
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor Paulo Gonçalves Pinheiro

dezembro de 2023

Folha em branco

Declaração de Integridade

Eu, Catarina Alexandra Dias Mendes Gomes, que abaixo assino, estudante com o número de inscrição M5321 do Curso de Gestão da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, declaro ter desenvolvido o presente trabalho e elaborado o presente texto em total consonância com o **Código de Integridades da Universidade da Beira Interior**.

Mais concretamente afirmo não ter incorrido em qualquer das variedades de Fraude Académica, e que aqui declaro conhecer, que em particular atendi à exigida referenciação de frases, extratos, imagens e outras formas de trabalho intelectual, e assumindo assim na íntegra as responsabilidades da autoria.

Universidade da Beira Interior, Covilhã 18/12/2023

Folha em branco

Dedicatória

Nuno, Rodrigo e Laura,

“Às vezes, a nossa própria luz apaga-se e é reacendida por uma faísca de outra pessoa. Cada um de nós deve agradecer profundamente a esses que acenderam a chama dentro de nós.”

Albert Schweitzer

Folha em branco

Agradecimentos

À conclusão desta jornada acadêmica, é com profunda gratidão que expresso os meus sinceros agradecimentos àqueles que desempenharam papéis cruciais na realização deste trabalho de mestrado.

Em primeiro lugar, desejo expressar a minha sincera apreciação ao meu estimado orientador professor Doutor Paulo Pinheiro. A sua orientação, sabedoria e compromisso foram fundamentais ao longo deste processo. As suas sugestões e orientações moldaram esta tese de forma fundamental, tornando-a não apenas um trabalho acadêmico, mas uma experiência de aprendizagem enriquecedora. Agradeço profundamente pela sua dedicação em partilhar o seu conhecimento e experiência comigo.

Quero também expressar a minha gratidão aos amigos e colegas que estiveram ao meu lado ao longo desta jornada. As conversas inspiradoras, o incentivo mútuo e a camaradagem fizeram desta experiência uma lembrança inesquecível. Um agradecimento muito em especial à Cristina e à Dina. À Marisa, que me ajudou na fase mais crítica do trabalho.

Às empresas que se disponibilizaram para me receber.

Por último, mas os mais importantes, à minha família, os meus pais, o meu marido e os meus filhos, dedico uma parte significativa deste agradecimento. O vosso amor, apoio incondicional e compreensão durante os momentos de intensa pesquisa e escrita foram o alicerce desta conquista. As vossas palavras de encorajamento e a vossa paciência foram a luz que iluminou os dias mais difíceis. A minha jornada acadêmica não teria sido possível sem o vosso amor e apoio contínuo.

A realização desta tese de mestrado é o resultado de um esforço coletivo, e a todos aqueles que desempenharam um papel, grande ou pequeno, o meu coração se enche de gratidão. Este trabalho é também dedicado a todos os que acreditaram em mim, mesmo quando eu duvidava de mim mesma.

A todos, Muito obrigada!

Folha em branco

Resumo

O contexto atual das organizações é caracterizado por mudanças rápidas e incertezas, impulsionadas pela liberalização, desregulamentação e globalização.

Nesse cenário, a capacidade de gerir conhecimento torna-se essencial para manter a competitividade e levar ao sucesso. A gestão do conhecimento é um processo coletivo e interativo que envolve a partilha de informação e atitudes ao longo do desenvolvimento do conhecimento, desempenhando um papel fundamental na criação de vantagens competitivas sustentáveis.

A formação e o desenvolvimento profissional são vistos como meios pelos quais os indivíduos adquirem aptidões e disponibilizam o seu conhecimento para a estratégia empresarial.

O objetivo desta pesquisa é esclarecer a importância da formação profissional como ferramenta estratégica de gestão do conhecimento no desenvolvimento e sucesso de uma organização. Dado que a transferência de conhecimento é um fenómeno subexplorado em Portugal, esta investigação visa preencher essa lacuna tanto do ponto de vista académico quanto prático.

Esta investigação procura responder às hipóteses formuladas e contribuir para o entendimento das dinâmicas de gestão do conhecimento e formação profissional nas organizações, bem como para a sua relevância na competitividade e sucesso empresarial.

Para alicerçar o estudo, foi efetuada uma recolha de dados, por meio de entrevistas aos responsáveis pela área da formação nas empresas em estudo e um inquérito por questionário, junto dos colaboradores das mesmas, que foram tratados em termos estatísticos.

Os resultados obtidos através da análise fatorial, demonstraram que os trabalhadores percebem como é importante a formação profissional na aquisição de conhecimento e desenvolvimento da empresa, no entanto, referem que não aumentam os seus conhecimentos e que os benefícios da formação são muito reduzidos.

Com a análise Cluster efetuada, veio reforçar a ideia de que os trabalhadores consideram que a formação leva ao desenvolvimento da empresa, no entanto, há um nicho de respondentes considerável, que desvalorizam a formação, considerando que a mesma não lhes trás qualquer benefício e muito menos conhecimentos adquiridos.

Palavras-chave

Formação;conhecimento;desenvolvimento;competitividade;sucesso

Folha em branco

Abstract

The current context for organizations is characterized by rapid change and uncertainty, driven by liberalization, deregulation and globalization.

In this scenario, the ability to manage knowledge becomes essential to maintain competitiveness and lead to success. Knowledge management is a collective and interactive process involving the sharing of information and attitudes throughout the development of knowledge, playing a key role in creating sustainable competitive advantages.

Training and professional development are seen as means by which individuals acquire skills and make their knowledge available for business strategy.

The aim of this research is to shed light on the importance of professional training as a strategic knowledge management tool in the development and success of an organization. Given that knowledge transfer is an underexplored phenomenon in Portugal, this research aims to fill this gap from both an academic and practical point of view.

This research aims to answer the hypotheses formulated and contribute to understanding the dynamics of knowledge management and professional training in organizations, as well as their relevance to competitiveness and business success.

To support the study, data was collected through interviews with those responsible for training in the companies under study and a questionnaire survey of their employees, which was processed in statistical terms.

The results obtained from the factor analysis showed that employees understand how important professional training is for acquiring knowledge and developing the company, however, they say that it doesn't increase their knowledge and that the benefits of training are very small.

Cluster analysis reinforced the idea that employees believe that training leads to the development of the company, but there is a considerable niche of respondents who devalue training, believing that it does not bring them any benefit, let alone the knowledge they acquire.

Keywords

Training; Knowledge; development; competitiveness; success

Folha em branco

Índice

Capítulo 1 - ENQUADRAMENTO DO PROBLEMA.....	1
1.1. Justificação do Tema.....	1
1.2. Objetivos da Investigação.....	2
1.3. Questões de Investigação.....	2
1.4. Estrutura da tese.....	3
Capítulo 2 - REVISÃO DA LITERATURA.....	3
2.1. Gestão do conhecimento.....	3
2.1.1 – A Gestão do conhecimento como fonte de sucesso nas organizações.....	7
2.2. – Formação Profissional.....	8
2.2.1 – Benefícios da Formação Profissional.....	10
2.2.2 – Formação em contexto empresarial.....	12
2.2.3 – Avaliação da formação profissional.....	16
2.3 – A formação profissional como ferramenta estratégica de gestão do conhecimento.....	17
Capítulo 3.- METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	18
3.1. População e amostra.....	19
3.2. Instrumentos de recolha de dados.....	19
3.3. Tratamento de dados.....	21
3.3.1. Análise Fatorial.....	21
3.3.2 Análise Cluster.....	22
Capítulo 4.- ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	23
4.1. Análise qualitativa dos dados.....	23
4.2. Análise quantitativa dos dados.....	28
4.2.1. Análise descritiva da amostra.....	29
4.2.2. Análise fatorial dos dados.....	31
4.2.3. Análise Cluster dos dados.....	38
4.2.3.1. Análise das variáveis.....	41
4.2.3.2. Caracterização dos Clusters.....	42
4.3. Discussão de resultados.....	43
Capítulo 5.- Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação.....	45
5.1. Conclusões.....	45
5.2. Limitações da investigação e sugestões para futuras investigações.....	46
Bibliografia.....	<u>4847</u>
Anexo I.....	<u>5756</u>
Anexo II.....	<u>5857</u>
Anexo III.....	<u>6264</u>

Folha em branco

Lista de Figuras

Figura 1 - Dos dados ao conhecimento adaptado de Davenport e Prusak.....	4
Figura 2. O modelo SECI adaptado de Nonaka e Takeuchi (1995).....	6
Figura 3 Benefícios proporcionados pela Educação e Formação Profissional (Cedefop, 2011)11	
Figura 4 – Scree-Plot.....	3332
Figura 5 – Dendograma da Análise Exploratória de clusters	4039

Folha em branco

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Caracterização da Amostra.....	28
Tabela 2 – Solicitação para frequência de formação profissional	29
Tabela 3 – Análise descritiva da amostra.....	<u>3029</u>
Tabela 4 – Teste de KMO e Barlett	<u>3231</u>
Tabela 5 – Variância Total Explicada	<u>3433</u>
Tabela 6 – Matriz dos Fatores	<u>3635</u>
Tabela 7 – Agglomeration Schedule	<u>3937</u>
Tabela 8 – Diferenças da Agglomeration Schedule.....	<u>3938</u>
Tabela 9 – Distribuição dos Respondentes por Clusters	<u>4140</u>

Folha em branco

Capítulo 1 - ENQUADRAMENTO DO PROBLEMA

1.1. Justificação do Tema

Atualmente, as organizações enfrentam um panorama caracterizado pela mudança a alta velocidade, sugerindo a necessidade de estas valorizarem mais os seus recursos como forma de garantir competitividade. Esse panorama carregado de incerteza decorre fundamentalmente da liberalização, da desregulamentação e da globalização, fenómenos que transcendem o contexto organizacional e se refletem também na sociedade.

Drucker (1993) foi um dos primeiros autores a caracterizar a sociedade do conhecimento e para a qual considera que é necessário considerar um conjunto de elementos-chave para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável. Uma sociedade na qual o meio ambiente globalizado ultrapassa as fronteiras das nações e aproxima mercados, passando a exigir inovação constante e respostas rápidas, exigindo assim capacidade intelectual do trabalhador e das organizações para gerirem esses conhecimentos.

Nesta ótica, pode descrever-se a gestão do conhecimento como um processo coletivo, de natureza interativa, que pressupõe uma partilha de informação e atitudes nas várias fases do desenvolvimento do conhecimento (Ferreira, 2011). A gestão do conhecimento é, assim, considerada a parte fundamental da estratégia para usar conhecimento na criação de vantagens competitivas sustentáveis (Bloodgood e Salisbury, 2001; Grant, 2006; Gray e Meister, 2006; Sher e Lee, 2004). Deste modo, a transferência do conhecimento fará parte da aprendizagem organizacional, dado que um dos seus principais objetivos é a acessibilidade organizacional do seu conhecimento. Contudo, sendo a transferência do conhecimento um comportamento humano, esta pode ser influenciada pelo ambiente da organização (Rhodes et al., 2008).

Neste sentido, Lopes (1994), Meignant (1999) e Pires (2000) acreditam que a formação e o desenvolvimento profissional permitem ao agente humano adquirir certas aptidões e colocar o seu conhecimento ao dispor de um plano empresarial específico.

É neste quadro que surge a necessidade deste trabalho de investigação.

1.2. *Objetivos da Investigação*

Dada a importância da transferência do conhecimento no seio de uma organização de forma a que a mesma tenha vantagem competitiva, e uma vez tratar-se de um fenómeno ainda pouco investigado em Portugal, considera-se relevante, em termos académicos e em termos práticos, investigar este tema.

Deste modo, o objetivo principal desta investigação consiste em esclarecer a relevância da formação profissional, enquanto ferramenta estratégica de gestão do conhecimento, no desenvolvimento e sucesso de uma organização.

Desta forma, com vista a atingir o objetivo principal do estudo, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos:

1. Apurar a relação entre as práticas de gestão do conhecimento e as estratégias da própria organização;
2. Avaliar e caracterizar o tipo de inter-relação presente entre as práticas de gestão do conhecimento e as práticas de formação e desenvolvimento;
3. Compreender de que forma a formação profissional é uma ferramenta estratégica de gestão de conhecimento, no desenvolvimento e sucesso das empresas.

1.3. *Questões de Investigação*

Como toda a investigação tem por base um problema inicial, torna-se necessário percorrer um longo caminho até procurar uma interpretação válida e coerente para responder às seguintes hipóteses de investigação:

Q1: Será que as diferentes práticas de gestão do conhecimento e as práticas de formação e desenvolvimento permitem responder à competitividade organizacional?

Q2: Pode a formação profissional ser uma ferramenta estratégica de gestão de conhecimento, no desenvolvimento e sucesso das empresas?

1.4. Estrutura da tese

A tese subdivide-se em cinco capítulos, estruturados da seguinte forma: capítulo 1, enquadramento do problema; capítulo 2, revisão da literatura sobre as áreas da gestão do conhecimento e da formação profissional; capítulo 3 referente à metodologia de investigação; já o capítulo 4 inclui a análise e discussão de resultados e por fim no capítulo 5 podem ser consultadas as conclusões, limitações e futuras linhas de investigação.

O capítulo 1, considera a importância e a justificação do tema, bem como o objetivo da investigação e as hipóteses de investigação. O capítulo 2 compreende o enquadramento da gestão do conhecimento, em termos da origem e conceitos da gestão do conhecimento, a formação profissional e seus benefícios, a formação profissional em contexto empresarial e como esta é uma ferramenta estratégica de gestão do conhecimento. O capítulo 3, examina a estratégia de investigação que foi desenvolvida, bem como os métodos de recolha e tratamento de dados utilizados. O capítulo 4, evidencia a análise e discussão dos resultados obtidos, através da análise qualitativa e quantitativa. No último capítulo, são apresentados os principais resultados, mais especificamente, as conclusões, bem como as limitações e sugestões para futuras investigações.

Capítulo 2 - REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Gestão do conhecimento

Até à década de 1980, pouca importância foi dada ao conhecimento, como ativo intangível. No entanto, o conhecimento classifica-se atualmente como um recurso valioso e insubstituível para o contínuo crescimento das organizações que atuam, cada vez mais, em contextos incertos e imprevisíveis, onde a gestão estratégica da informação é recompensada, tal como a inovação e a apropriação do conhecimento. Claramente, num mundo onde os mercados, os produtos, a tecnologia e a própria sociedade se transformam a um ritmo vertiginosamente acelerado, o conhecimento tem vindo a assumir o papel de uma das principais fontes de vantagem competitiva sustentável (Davenport e Prusak, 1998; Gray e Meister, 2006; Grant, 2006; Handzic, 2004; Handzic et al., 2008; Yang et al., 2009; Nonaka, 1990; Nonaka e Johansson, 1995; Nonaka et al., 1998; Nonaka e Takeuchi, 1994, 1995; Nonaka et al., 1993; Nonaka e Teece, 2001; Preiss et al., 1996; Sveiby, 1997, 1999; Vorakulpipat e Rezgui, 2008).

Segundo Drucker (1993), o conhecimento, é a informação que muda algo ou alguém. A era pós-industrial é também conhecida como a era da Informação ou era do Conhecimento. Deste modo, para uma melhor compreensão e aplicação da gestão do conhecimento, é necessário compreender os conceitos de dados, informação e conhecimento.

No que diz respeito aos dados, estes são geralmente de fácil tratamento, descontextualizados e sem relevância própria e, por isso, não são orientados para a ação. Incorporam um potencial de criação de informação - essa é a função que geralmente lhes é atribuída - ou seja, são importantes para a obtenção de informação. Deste modo, dados são um conjunto de abstrações, factos distintos e objetivos, relativos a eventos (Davenport e Prusak, 1998; Greiner et al., 2007).

Quando contextualizados, dos dados obtém-se informação, e neste caso já se está a falar de um ativo com relevância e contexto. Possui assim intencionalidade e abre a possibilidade de configurar um ato comunicativo, com um emissor e um recetor. Aos dados acrescidos de sentido, propósito e valor denomina-se de informação. Existe assim um conjunto de atividades que transformam os dados em algo instrumental, ou seja, em informação (Figura 1). A informação corresponde assim a uma mensagem, um processo que envolve um emissor e um recetor, que por sua vez poderá ser fundamental para a obtenção de conhecimento por parte do recetor, através da possibilidade de este obter formação e finalmente para o apoio à tomada de decisão na gestão (Davenport e Prusak, 1998; Drucker, 1999; Greiner et al., 2007; Nonaka e Takeuchi, 1995; Sveiby, 2000).

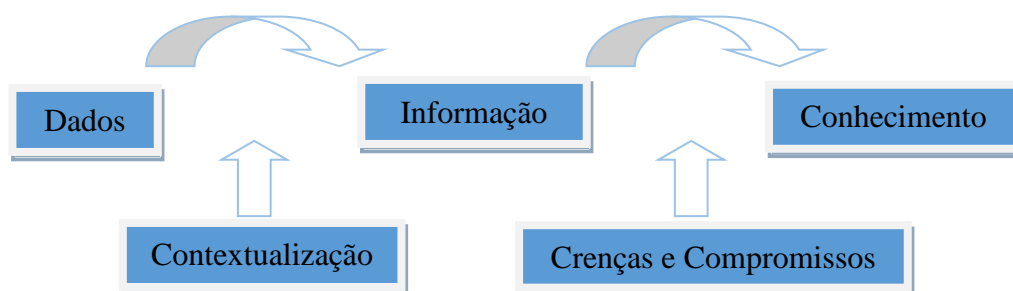


Figura 1 - Dos dados ao conhecimento adaptado de Davenport e Prusak

Deste modo, o conhecimento resulta da informação, assim como a informação deriva dos dados. Contudo, o conhecimento não é puro nem simples, tratando-se de uma mistura de elementos, é fluido e formalmente estruturado, é intuitivo e, sendo assim, difícil de ser colocado em palavras ou de ser plenamente entendido em termos lógicos. Ele existe dentro das pessoas e por isso é complexo e imprevisível. O conhecimento pode comparar-se a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente. Os

valores e crenças integram o conhecimento pois determinam, em grande parte, o que o conhecedor vê, absorve e conclui a partir das suas observações. Observa-se que o conhecimento, ao contrário da informação, se refere a crenças e compromissos. Deste modo, a literatura tem sido clara ao ponto de mencionar que o conhecimento é um ativo fundamental numa organização (Davenport e Prusak, 1998; Greiner et al., 2007; Nonaka e Takeuchi, 1995; O'Dell e Grayson, 1998; Schiuma e Lerro, 2008; Spraggon e Bodolica, 2008; Sveiby, 2001). É um intangível que não se deprecia com o uso, e com o passar do tempo cria, gera e potencia mais valor à organização.

A definição de conhecimento depende do contexto em que se utiliza o termo. Sveiby (1997) definiu-o como sendo compreensões derivadas de mentes em ação. Por essa razão o conhecimento pode ser visto tanto como um produto a ser armazenado e manipulado, quanto um processo de conhecimento e aplicação de conhecimentos (Blackler, 1995). Para Sveiby o conhecimento tem quatro características fundamentais: tácito; orientado para a ação; suportado por regras; e estar em constante mudança. Esta definição é aquela que parece ser mais apropriada quando se fala de conhecimento nas organizações.

Mais tarde surgiram, os conceitos de conhecimento explícito ou tácito (Lave e Wenger, 1991; Polanyi, 1996). Tanto o conhecimento explícito como o tácito, são bastante importantes para a eficácia de uma organização. O conhecimento explícito está disponível e pode ser estruturado e partilhado. É o conhecimento que facilmente permite que as pessoas o encontrem e usem convenientemente. Este tipo de conhecimento pode ser na forma de métodos e procedimentos, tais como, manuais, planos, relatórios que desempenha um papel fundamental na contribuição para o sucesso das organizações nos seus esforços de conhecimento (Romer, 1995). Por sua vez, o conhecimento tácito é o que está na mente humana e que provém principalmente da experiência pessoal e incorpora crenças e valores (Nonaka e Takeuchi, 1995). Sendo subconscientemente compreendido e desenvolvido através de experiências, o conhecimento tácito é difícil de codificar e transmitir. No entanto, o conhecimento tácito é de imenso valor para a organização e precisa ser aproveitado.

O modelo de Nonaka e Takeuchi (1995) que expõe o ciclo de transformação do conhecimento tem sido uma abordagem inovadora na compreensão das fases de partilha e expansão do conhecimento explícito e tácito (Figura 2). As etapas envolvidas são a socialização (conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito); externalização (conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito); internalização (conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito); e por fim a combinação (conversão de conhecimento explícito em conhecimento explícito).

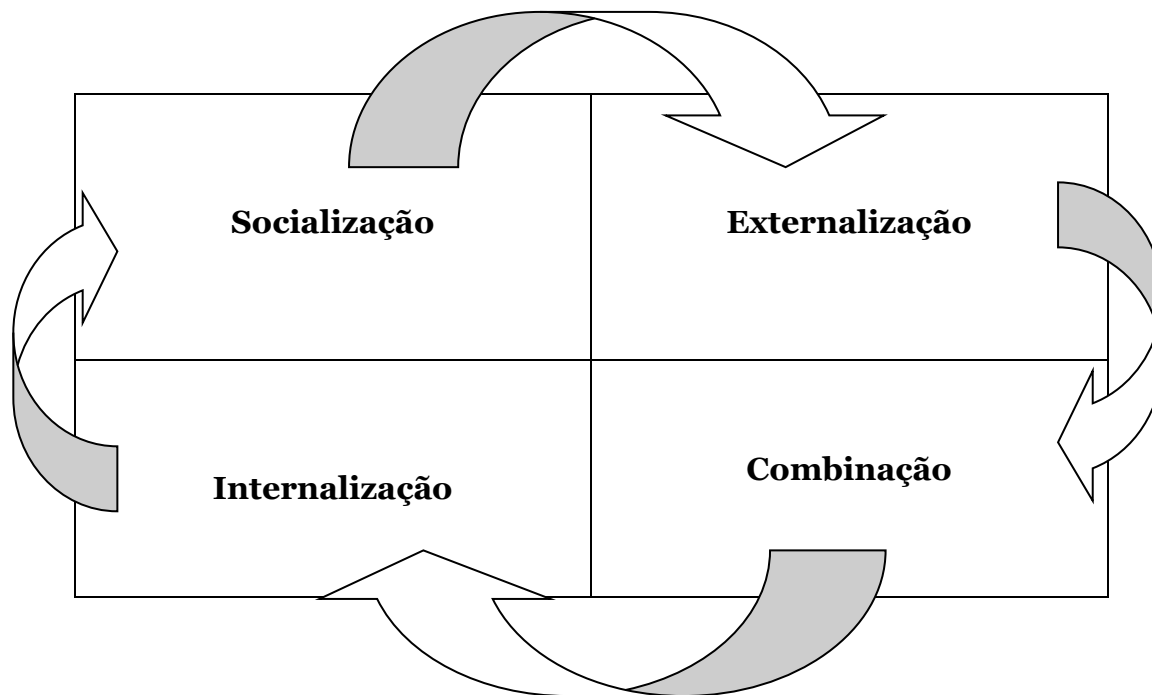


Figura 2. O modelo SECI adaptado de Nonaka e Takeuchi (1995)

Anderson (1983, citado por Nonaka e Takeuchi 1995, p. 61) afirma que para se desenvolverem as capacidades do conhecimento explícito, este deve ser transformado em conhecimento tácito. Ou seja, alguém pode saber teoricamente como se faz algo, mas enquanto não conseguir interiorizar como se faz, o provável é não conseguir. Por sua vez, Levitt (1991), refere que o conhecimento mais valioso é aquele que não pode ser ensinado nem passado.

Ambos os tipos de conhecimento são importantes, mas as empresas têm baseado a sua atuação fundamentalmente no conhecimento explícito (Nonaka e Takeuchi 1995, p. 198), o que leva ao não aproveitamento de grande parte dos recursos de conhecimento.

Gestão do conhecimento é um termo que tem sido muito controverso desde a sua introdução no início da década de 1990. A Gestão do Conhecimento é difícil de definir de forma precisa, pois abordou o desafio de aumentar a produtividade do trabalhador do conhecimento.

Na literatura de Gestão do Conhecimento, existem muitas definições e interpretações do termo, apontando para diferentes perspectivas e modelos.

A gestão do conhecimento é o processo de transportar o conhecimento correto para a pessoa correta no momento desejado (Frost, 2017). Embora a definição não seja complexa, é preciso estabelecer uma forte relação com a estratégia institucional, entender a sua origem e os padrões de conhecimento correto, criar processos que incluam funções organizacionais e garantir que as iniciativas sejam adotadas e apoiadas pelos membros da organização.

Segundo Serrano e Fialho (2003), a gestão do conhecimento é um processo sistemático, articulado e intencional, apoiado na criação, codificação, disseminação e

apropriação de conhecimentos, tendo como objetivo atingir a excelência organizacional. Através da identificação e gestão dos ativos do conhecimento da organização e partilhando as melhores práticas e tecnologias que impulsionam estes processos, a gestão do conhecimento divulga e gera novos conhecimentos para a obtenção de vantagem competitiva.

Eric (2015) definiu a gestão do conhecimento como um processo sistemático que coordena as atividades de indivíduos ou grupos, em relação ao uso e partilha de conhecimento e criação e armazenamento de novos conhecimentos na procura pela realização dos objetivos organizacionais. Resumidamente, a gestão do conhecimento pode ser explicada como uso e partilha de dados e conhecimento nos processos de tomada de decisão.

São três os tipos de gestão do conhecimento a ser considerados: aquisição de conhecimento, partilha de conhecimento e utilização do conhecimento (Ghabban et al., 2018). A gestão do conhecimento pode concentrar-se na criação de novos conhecimentos ou apenas na partilha, armazenamento e aperfeiçoamento do conhecimento. A gestão do conhecimento torna-se eficiente ao ter acesso ao conhecimento, ter os recursos necessários mais rapidamente e melhora o processo de tomada de decisão (Al-Kurdi et al. 2020).

Recentemente, a partilha do conhecimento tornou-se uma importante área de pesquisa no contexto da gestão do conhecimento.

2.1.1 – A Gestão do conhecimento como fonte de sucesso nas organizações

Num mercado cada vez mais competitivo e em constante mudança, as empresas tentam manter vantagens competitivas sobre a concorrência e dessa forma alcançar o seu sucesso. Com o surgimento da era do conhecimento, os recursos intangíveis passaram a ser reconhecidos como um pilar essencial que permite criar e sustentar o sucesso de uma organização e fazer face ao ritmo acelerado da mudança e à crescente competitividade. Consequentemente, é condição essencial a criação e partilha de conhecimento no seio da organização.

Como afirmam Nonaka e Takeuchi, (1995) qualquer pessoa numa organização que cria conhecimento é um criador de conhecimento, independentemente da sua posição hierárquica. Davenport e Prusak (1998) referem que é muito difícil distinguir o conhecimento pertencente a uma organização e o conhecimento que pertence às pessoas.

Deste modo, num mundo onde os mercados, a tecnologia, os produtos e a própria sociedade em que vivemos se modificam a ritmos alucinantes, o conhecimento assume-se cada vez mais como a principal fonte de sucesso nas organizações (Nonaka e Takeuchi 1995).

Torna-se assim muito importante que as empresas saibam reconhecer onde podem adquirir conhecimento. Leonard (1995) refere que as fontes de conhecimento externo são os

clientes, os consultores e/ou formadores, os laboratórios nacionais de investigação, os vendedores, as universidades e as outras empresas, quer as que estão em competição, quer empresas que não competem com a empresa em questão.

Mas, as organizações não funcionam por si próprias, necessitam de pessoas. Não há organizações sem pessoas, elas são a sua principal mais-valia, pois são elas que fazem o sistema funcionar. No entanto, as contribuições de cada colaborador variam de pessoa para pessoa, tornando-se assim fundamental que as organizações consigam motivar e alinhar os seus colaboradores com os valores e princípios da organização, com vista a aumentar e melhorar os seus níveis de satisfação e agregar maior valor organizacional (Lewis, 2014).

Por essa razão, a gestão do conhecimento baseia-se assim numa combinação de estratégias, papéis, processos e ferramentas que, em conjunto e de forma concertada tiram proveito do capital intelectual de uma qualquer organização para que esta atinja, os seus objetivos (Saint-Onge e Wallace, 2003).

Atualmente, devido à grande competitividade dos mercados, as organizações vêm-se forçadas a melhorar e a diferenciar os seus serviços e/ou produtos relativamente aos seus concorrentes, logo, elas necessitam de inovar. Essa inovação requer às organizações novos métodos de atuação, como a gestão do conhecimento (Davila et al., 2006; Sáenz et al., 2009). Neste sentido, verifica-se que através da formação dos seus colaboradores, adquirida em contexto profissional, se poderá aumentar a probabilidade de melhorar os níveis de eficiência organizacional.

2.2. – Formação Profissional

Quando se aborda o tema da formação, assume-se que este possui um papel importante na vida do indivíduo, nomeadamente pela contribuição que pode dar para a sua empregabilidade. Na visão de Carbery e Garavan (2005), a empregabilidade define-se como a predisposição do trabalhador se manter atrativo no mercado de trabalho. O indivíduo não deve assim tomar uma atitude passiva, uma vez que quanto mais preparado estiver, maiores serão as suas oportunidades de entrar e permanecer no mercado de trabalho.

Por essa razão o conceito de formação surge muitas vezes associado ao conceito de educação. De facto, os termos referidos procuram promover, incentivar e encorajar a aprendizagem, mas apresentam diferenças entre si. A formação procura atingir resultados relacionados com o trabalho do indivíduo, focando-se na organização e na sua função, em contraste com a educação que tem como principal objetivo a transmissão de conhecimentos, focando-se apenas no indivíduo, sem ligação a outro contexto específico (Cunha et al., 2012). Os autores apresentam três principais diferenças entre estes dois conceitos, relacionadas com o tempo, conteúdos e destinatários. Considerando que a educação é concretizada com base

num ritmo lento, sendo ajustada às necessidades e maturação do indivíduo, através de conteúdos abstratos, orientados para o seu desenvolvimento global, sendo destinada apenas para o indivíduo em causa. Por sua vez, a formação diferencia-se pelo ritmo rápido, condicionado pelo uso eficiente do tempo gasto em formação, abordando conteúdos concretos para o desenvolvimento de competências específicas e visa o desenvolvimento da organização através dos seus colaboradores (Cunha et al., 2012).

Cunha et al. (2012), referem ainda que a educação é centrada no indivíduo sem particular conexão a um contexto da sociedade; visa a integração do indivíduo na sociedade. Por outro lado, referem que o treino passa pela instrução dos indivíduos que estão numa determinada organização e não possuem qualificações para exercer o trabalho. Por último, defendem que o desenvolvimento pode ser considerado uma ferramenta de sucessão ou promoção nos quadros superiores, sendo direcionado para o enriquecimento do indivíduo em coerência com os objetivos da organização.

Deste modo, a formação profissional pode ser definida como uma experiência planeada de aprendizagem, criada com o objetivo de atualização permanente de conhecimentos, atitudes ou competências, essenciais para um bom desempenho da função de um indivíduo, cumprindo desta forma o duplo objetivo de contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos e, conseqüentemente, contribuir para a melhoria do desempenho organizacional (Velada, 2007).

Aguinis e Kraiger (2009) referem que a formação é a abordagem sistemática para afetar o conhecimento, as habilidades e as atitudes dos indivíduos, a fim de melhorar o seu desempenho individual, em equipa e, até a eficácia organizacional. Já o desenvolvimento pode ser considerado como os esforços sistemáticos que afetam o conhecimento ou as habilidades dos indivíduos, para fins de crescimento pessoal ou futuros trabalhos e/ou funções.

Os mesmos autores, apresentam as semelhanças entre os pressupostos tendo estes uma ligação através do conhecimento, mas apresentam funcionalidades diferentes, sendo a formação para tarefas mais rotineiras do colaborador e o desenvolvimento para a sua promoção.

A formação tem uma funcionalidade diferente de todas as anteriores porque está intrinsecamente ligada à função através do indivíduo, ou seja, aos objetivos do trabalho em si, da tarefa que foi designada ao colaborador pela organização. A formação corresponde a experiências de aprendizagem planeadas, com o intuito de mudar/transformar capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos das pessoas no desempenho do seu trabalho (Aguinis e Kraiger, 2009).

Cabe agora questionar sobre qual poderá ser a visão das empresas quanto a este tema, demonstrado na literatura através de Noe (2010) que a formação se refere a um esforço

planeado pela empresa de maneira a facilitar as aprendizagens relacionadas com as competências de cada função.

Logo, se o indivíduo vai executar uma tarefa de determinada função, o objetivo da formação dada pela empresa é simplesmente moldá-lo ou transformá-lo de modo a que lhe seja mais fácil executar determinado trabalho:

«A formação é frequentemente vista como um processo planeado e sistemático de aprendizagem no sentido de adquirir, modificar e/ou desenvolver conhecimentos, competências e habilidades para alcançar e/ou melhorar o desempenho dos funcionários no trabalho atual e prepará-los para um trabalho pretendido.» (Ferreira, 2016).

2.2.1 – Benefícios da Formação Profissional

No mercado de trabalho atual, cada vez mais caracterizado pela instabilidade das relações contratuais onde já não existem empregos para toda a vida como acontecia anteriormente, a aquisição de novas competências profissionais e a sua permanente atualização, através da participação em ações de formação, constituem um fator crítico de valorização profissional e de empregabilidade (Carbery e Garavan, 2005).

A aprendizagem ao longo da vida é uma mais valia quer para o trabalhador, quer para a organização. Toda a atividade de aprendizagem em qualquer momento da vida, com o objetivo de melhorar os conhecimentos, as aptidões e competências quer seja numa perspetiva pessoal, social ou profissional é muito importante.

Neste sentido, a formação profissional é vantajosa para os indivíduos que procuram na formação desenvolver as suas competências, para que consigam desempenhar o seu trabalho de uma forma mais eficiente. No entanto, os empregadores também beneficiam ao desenvolver ações de formação, com o objetivo de os colaboradores se enquadrarem de forma mais ajustada às necessidades da empresa e rentabilizem os seus recursos humanos (Nogueira, Pessoa & Gallego, 2016).

Para além das organizações, as entidades que desenvolvem as ações de formação, também retiram benefícios, porque estas têm de estar adaptadas ao perfil dos formandos presentes no mercado. Assim como o Estado, que é o elemento que assegura o sistema numa lógica de qualidade e eficiência, devendo também facilitar os processos de financiamento para que não existam obstáculos administrativos (Nogueira, Pessoa & Gallego, 2016).

Cunha et al (2012) referem que com a formação profissional, os empregados conseguem assimilar determinadas capacidades que os tornam mais úteis para a organização, salientando as regras, os regulamentos, as rotinas, os objetivos, os comportamentos sociais, os códigos de conduta e a cultura organizacional, os aspetos mais técnicos e operacionais relacionados com a atividade desempenhada.

Por outro lado, os autores salientam também alguns benefícios da formação para as organizações, nomeadamente o aumento do desempenho dos colaboradores, pois permite a melhor execução das tarefas; a motivação, uma vez que a formação é vista como um sinal de interesse por parte da organização no indivíduo, o preenchimento das necessidades e políticas dos recursos humanos, sendo uma mais valia para áreas como o recrutamento ou avaliação de desempenho; a resolução de problemas operacionais como o absentismo, rotatividade ou acidentes de trabalhos (Cunha et al., 2012).

Neste sentido, é possível constatar que os benefícios da formação profissional podem ser sentidos pelos indivíduos, pelas organizações, pela economia e pela sociedade, e podem resultar em benefícios económicos e benefícios sociais (Cedefop, 2015), conforme é demonstrado na Figura 3.

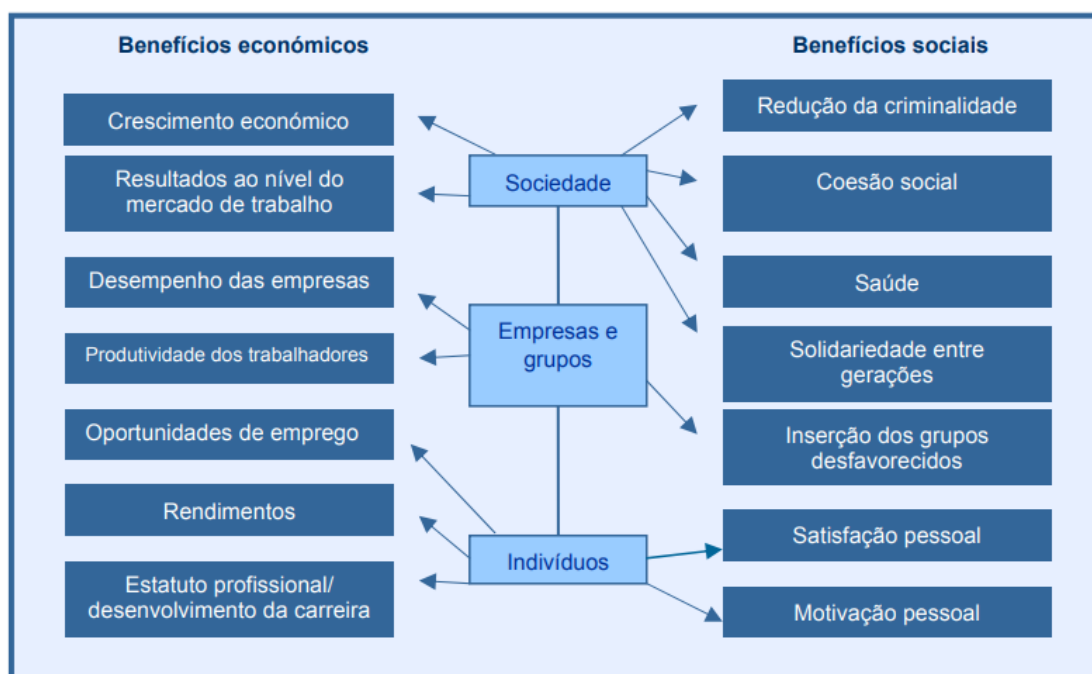


Figura 3 Benefícios proporcionados pela Educação e Formação Profissional (Cedefop, 2011)

Segundo o relatório da Cedefop (2021), os setores económicos com taxas de formação mais elevadas foram: (i) recolha, tratamento e distribuição de água; (ii) eletricidade, gás e água. Por sua vez, os setores do alojamento e alimentação e da agricultura, pesca e caça tinham taxas mais baixas. Foi ainda mencionado que os trabalhadores com diplomas de ensino superior e com profissões mais qualificadas tendiam a participar mais em formação, sendo que as áreas de educação e formação com maior participação foram: (i) ciências sociais, comércio e direito; (ii) serviços.

Contudo, é importante referir que também existem aspetos negativos, nomeadamente a falta de habilidades nas áreas da tecnologia dos formadores; já que muitos se encontram desatualizados e isso reflete-se nos conteúdos e forma de ensino; a falta de interação social entre os próprios formandos; os elevados custos de financiamento para as entidades; que apesar da boa vontade em investir nos seus recursos humanos, não têm capacidade para suportar os gastos; e ainda, a qualidade dos recursos e dos materiais facultados para as ações de formação (Nogueira, Pessoa, & Gallego, 2016).

Para que seja possível assegurar a qualidade e eficiência das ações de formação e dos serviços prestados, é importante que estas ações sejam certificadas. Deste modo, é possível garantir o reconhecimento dos ensinamentos e competências transmitidas pelas entidades formadoras e que o formando se esforçou para concluir a formação com sucesso (Cunha et al., 2012).

2.2.2 – Formação em contexto empresarial

A literatura tem demonstrado que todas as áreas de negócio, desde as mais simples às mais complexas, desde o setor primário de atividade até ao terciário, são acessíveis a ministrar formação, criando uma espécie de relação entre o colaborador que executa melhor o seu trabalho e a empresa que cumpre os seus objetivos. Esta abordagem foi referida por Antonacopoulou (1999), ao sublinhar que a formação é extensível a todas as áreas de negócio, sendo um tema central e um mecanismo decisivo aplicado pelas organizações para facilitar as aprendizagens das pessoas.

Existe a tendência para assumir que a formação pode facilitar a aprendizagem aos indivíduos e ir de encontro aos objetivos organizacionais. Claro que a formação estará sempre dependente do tipo de economia, de política e de práticas de um determinado contexto ou país, tal como refere Winterton (2007) que foca, igualmente, o ponto de interligação da formação entre teoria, política e prática o que por sua vez, inclui a diversidade dos sistemas nacionais para a educação e formação juntamente com a relação com a organização do trabalho e a aprendizagem no trabalho.

Deste modo é possível perceber-se que a formação é uma política fulcral no seio organizacional, com a finalidade de o trabalhador melhorar a sua adaptação ao posto de trabalho, aumentar a satisfação do mesmo e, adicionalmente, contribuir para a melhoria das condições de segurança e permite maior qualidade nos bens e serviços prestados (Almeida & Alves, 2011).

Por sua vez, as políticas de formação são estabelecidas consoante as necessidades da organização em causa, seja por obrigatoriedade legal ou pela lógica da melhoria contínua. Perante uma sociedade do conhecimento, a lógica Taylorista, de que um trabalhador tinha de ser especializado numa tarefa única, está ultrapassada e a padronização foi substituída pela

polivalência. O mercado de trabalho atual é marcado pela forte mobilidade e as empresas precisam de estar preparadas para a evolução das profissões e dos trabalhadores (Rodrigues et al., 1996).

Pretende-se assim que a formação resulte em duas lógicas distintas, por um lado para que se promova a empregabilidade e a performance individual de cada trabalhador e, por outro, para promover as mudanças coletivas no seio da organização. Para tal, é fundamental compreender quais as estratégias e as necessidades pontuais das empresas, conjugando a formação com os processos de trabalho, com o orçamento disponível e com o sistema de avaliação, em que todos devem contribuir para que toda a logística envolvente à formação decorra na sua integridade (Bernardes, 2008).

O facto de haver regulamentação política não deixa de ser uma mais-valia para a standardização do acesso à formação por parte dos colaboradores e faz com que o ranking de conhecimento de determinado país aumente e conseqüentemente a economia se transforme pela procura das pessoas altamente qualificadas. Não devemos esquecer igualmente a possibilidade de os empregadores promoverem uma imagem de confiança para os colaboradores.

No caso particular de Portugal, a formação profissional encontra-se regulada nos artigos 130.º e seguintes do Código de Trabalho, aprovado pela Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, publicado na I Série do Diário da República¹. Assim, no âmbito do artigo 131.º n.º 2 do diploma citado, é prevista a obrigatoriedade de o empregador promover o desenvolvimento e a adequação da qualificação do trabalhador, tendo em vista a sua empregabilidade e aumentar a produtividade e a competitividade da empresa. Para além disso, dispõe o mesmo artigo que o empregador deve assegurar, a cada trabalhador, o direito individual à formação, através de um número mínimo anual de 40 horas de formação, ou no caso de trabalhadores contratados a termo por um período igual ou superior a três meses, a um número de horas proporcional à duração do contrato. A formação contínua pode ser ministrada na própria empresa ou em entidades formadoras certificadas.

O facto de o direito à formação ter suporte legal, não significa que as empresas cumpram integralmente as disposições legais, ou que elas próprias tenham a capacidade de saber qual a formação mais indicada e para quem deve ser dirigida. Roscoe (2001) sugere que uma das possíveis formas de superar estas adversidades, passa pelo levantamento das necessidades de formação da organização atendendo a que é uma ajuda valiosa à análise geral do seu desempenho. O objetivo é o de identificar onde a formação pode contribuir de forma significativa para melhorar o desempenho organizacional.

¹ Diário da República Eletrónico - <https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/108165886/201710020500/diploma/8?did=34546475&rp=índice>

Roscoe (2001) acrescenta ainda que caso este plano seja realizado com base nas perguntas o quê, quando, onde, porquê, quem e como, facilmente permite identificar as necessidades e problemas que a organização enfrenta e adotar uma postura proativa para futuras situações. Estas questões podem ser respondidas com informações existentes na organização ou em conversa com os colaboradores acerca da situação/problema detetado.

Para Meignant (1995), a formação profissional em contexto organizacional não pode ser desenvolvida numa lógica isolada, mas sim como um processo sistémico de modo a fortalecer a eficiência dos recursos humanos.

Cunha et al. (2012), apresentam o ciclo de formação composto em quatro fases, que devem incidir na estratégia da organização, nomeadamente: 1) identificação das necessidades de formação; 2) programação das atividades formativas; 3) execução das ações de formação; 4) avaliação do processo de formação.

A primeira fase, a identificação das necessidades de formação, tem início com uma análise realizada por parte da organização, tendo em conta os seus trabalhadores, funções e tecnologia disponível. Existem diversos fatores que podem originar uma necessidade de formação, como as alterações na organização que podem ser resultantes das inovações tecnológicas ou de mudanças económicas, sociais ou políticas que a empresa não controla, da mudança estratégica da organização e da existência de vários problemas identificados e que precisam de ser corrigidos, como a insatisfação dos clientes, acidentes de trabalho ou conflitos a nível interpessoal (Cunha et al., 2012).

A segunda fase, a programação, caracteriza-se pela definição dos objetivos da formação, que serão o ponto de partida para o planeamento e programação da formação. Esta definição de objetivos pode variar uma vez que é possível ter objetivos mais genéricos e outros mais específicos. Tendo em conta a informação recolhida na fase do diagnóstico, nesta segunda fase, será possível responder às seguintes questões apresentadas (Cunha et al., 2012):

- Para quê formar? – perceber quais os objetivos e resultados esperados;
- Quem deve ser formando? – identificar as pessoas envolvidas na formação;
- Quem vai formar? – identificar o formador;
- Em que formar? – reconhecer os conteúdos que serão abordados no decorrer da formação;
- Onde formar? – agilizar o local, órgão e entidade da formação;
- Como formar? – que métodos serão utilizados no decorrer da formação;
- Que recursos? – que recursos serão necessários e imprescindíveis para a realização da formação?
- Quando formar? – em que altura e horário se deve realizar a formação;

- Quanto vai custar? – ter em conta o orçamento para a realização da formação e fazer uma correta análise custo-benefício e aferição dos resultados obtidos.

Na terceira fase, identificada como a execução da ação, é necessário assegurar alguns pontos chave para o sucesso da formação, como a adequação dos programas às verdadeiras necessidades da empresa, a qualidade do material que é apresentado, que deve ser orientado para os objetivos da formação, a qualidade do formador e a motivação e qualidade dos formandos, em que estes devem ter noção do benefício apresentado com a realização da formação (Cunha et al., 2012).

Por fim, a última fase é a avaliação da formação. Esta fase é geralmente controversa pela dificuldade em apurar os resultados que resultam da realização da formação dos que provêm de outras causas que não estão associadas à ação formativa. A avaliação da formação, permite a conseqüente monitorização e correção das ações de formação, a reflexão sobre as estratégias de formação e das fases do ciclo formativo e a aquisição de conhecimento sobre as pessoas envolvidas. Após a conclusão de todas as fases do ciclo formativo é possível terminar o processo, tomando uma decisão sobre onde, quando e como realizar a formação (Cunha et al., 2012).

Para além destas quatro fases descritas, Cardim (2009) apresenta ainda uma outra fase, onde considera que o ciclo deve começar. Sugere que a primeira fase deve iniciar no estabelecimento de uma orientação geral, do pré-diagnóstico à explicitação da política de formação. Esta fase consiste em delinear uma orientação geral, procurando delinear o papel que se irá atribuir à ação formativa a desenvolver na organização. Para tal, é necessário que se faça um estudo da organização com vista a perceber-se quais as prioridades a assumir nas ações formativas.

As ações de formação por sua vez podem acontecer pela forma mais convencional, onde há a presença de um formando e um formador em atividades com fim formativo, ou por formas mais atípicas, como outdoors, *assessment centers* ou ensino à distância (*e-learning*), que nos dias atuais onde reina a tecnologia tornou-se uma prática cada vez mais frequente e vantajosa (Cardim, 2009).

A formação está fortemente ligada com o comprometimento organizacional, pois considera-se que trabalhadores motivados desempenham melhor as suas funções e contribuem para o sucesso organizacional. O modelo desenvolvido por Meyer e Allen, em 1991, explica o comprometimento em três componentes, nomeadamente, a afetiva, a instrumental e a normativa, que demonstram as diferentes ligações do indivíduo para com a organização. O primeiro é visto como um vínculo emocional entre o trabalhador e a organização em que se insere, sendo que este permanece na organização porque é o seu desejo. A componente instrumental é uma reflexão dos custos e benefícios associados à sua

saída da organização. E por fim, a normativa é a obrigação e dever moral em como o trabalhador deve continuar na organização (Meyer e Allen, 1991).

2.2.3 – Avaliação da formação profissional

A formação profissional começa a ser cada vez mais valorizada nas organizações e é visível a aposta pelas diversas empresas neste âmbito. Contudo, apesar deste reconhecimento, a avaliação da eficácia acaba por ser desvalorizada e raramente é analisada. Não basta afirmar que uma formação é boa se não houver uma definição clara do que se pretende com a formação e das melhorias comportamentais que arrecadas com a realização da mesma (Ziarnik & Bernstein, 1984).

De acordo com Phillips (1991), o conceito de avaliação da formação define-se como um processo sistemático que recolhe e analisa os dados obtidos com a conceção e implementação das ações de formação que foram realizadas. Com a análise de todos os resultados subjacentes à avaliação da formação é possível compreender se uma determinada ação de formação se adequa ao pretendido.

Na visão de Noe (2010), o conceito de avaliação da formação está articulado com a eficácia da formação, ou seja, permite compreender que benefícios provêm da sua realização, quer para a organização, quer para os formandos presentes na ação.

Esta recolha e análise dos dados permite retirar conclusões relativamente a vários níveis como a avaliação dos objetivos previamente definidos, os conteúdos abordados durante a formação, dos exercícios práticos, a prestação dos formadores, o nível de satisfação dos formandos e possíveis sugestões de melhoria (Noe, 2010).

Desta forma, um dos modelos mais citados foi proposto por Kirkpatrick (1996). Apesar de algumas críticas, ainda assim, continua a ser o modelo mais consensual e a sua tipologia define a avaliação da eficácia da formação em quatro níveis sequenciais, numa relação causa-efeito. Os quatro níveis apresentados são: 1) reação; 2) a aprendizagem; 3) o comportamento; e 4) os resultados. Segundo este autor, o primeiro nível é denominado por reação e é definido pelos gostos e sentimentos que os formandos adquirem com uma ação de formação em vários aspetos, como o tema, o formador ou o horário. É importante medir a reação para perceber se a ação de formação tem o que é necessário para manter os participantes motivados em apreender. Neste primeiro nível, a avaliação pode ser feita através de questionários de satisfação (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2009). O segundo nível, a aprendizagem, mede o conhecimento, as competências ou as atitudes absorvidos ou melhorados com a realização da formação (Kirkpatrick, 1996). Para avaliar o segundo nível podem ser utilizados como instrumentos de avaliação testes orais e/ou escritos, demonstrações e *roleplays* com o formador (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2009). O terceiro nível, o comportamento, é medido pelas mudanças no comportamento e pelas técnicas que os

participantes na formação alteram no desempenho da sua função profissional (Kirkpatrick, 1996). De modo a avaliar este nível pode-se recorrer a inquéritos, a entrevistas, demonstrações, observação por parte de terceiros ou avaliação formal do desempenho (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2009). Por fim, o quarto nível de avaliação, os resultados, são medidos pelos fins e metas finais conseguidos com a realização da ação de formação, como a redução de custos, redução de queixas, a satisfação do cliente, o aumento da qualidade e quantidade, entre outras (Kirkpatrick, 1996). Este nível fornece dados relevantes para toda a organização, uma vez que salienta os indicadores de negócio (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2009).

A avaliação da formação é fundamental para continuar a desenvolver os programas de formação, pois permite compreender se vale a pena continuar a apostar num determinado programa de formação e permite aperfeiçoar futuros programas (Kirkpatrick, 1996). Esta avaliação não deve ser feita saltando os níveis de avaliação para se focar apenas naquele que se considera de maior importância para o pretendido, pois corre-se o risco de não se conseguir interpretar da forma correta os problemas identificados no nível avaliado (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2009).

De modo a obter resultados mais concretos e fiáveis, a recolha de dados não deve ser feita apenas num momento único. Para além da recolha de dados após a formação, esta deve ser feita também antes da mesma acontecer, de modo a poder comparar os resultados e efeitos conseguidos com a intervenção da formação (Phillips, 1991).

2.3 – A formação profissional como ferramenta estratégica de gestão do conhecimento

Acredita-se que o conhecimento é um dos mais importantes, senão mesmo o mais importante recurso estratégico de uma organização. Consequentemente, existe um amplo consenso na literatura de gestão de que a gestão do conhecimento tem de estar profundamente ligada à estratégia da organização e, em última análise, à criação de valor económico e vantagem competitiva, de modo a ser um esforço sustentado (Earl & Scott, 1999; Maier & Remus, 2002; Saito et al., 2007; Zack, 1999).

Na emergente sociedade baseada no conhecimento, as organizações colocam a ênfase principal sobre os processos de partilha e transferência do conhecimento, os quais são vistos como cruciais para o sucesso das organizações (Barrett et al., 2004; Jasimuddin, 2008).

O sucesso organizacional pode ser baseado na capacidade da organização de partilhar e transferir o conhecimento incorporado nas rotinas organizacionais, bem como no aperfeiçoamento das suas capacidades através da assimilação de nova tecnologia. Este argumento é desenvolvido por Cohen e Levinthal (1990), que sugerem que a partilha e

transferência de conhecimento é um fator crítico na capacidade de uma organização para responder rapidamente à mudança, inovar e alcançar o sucesso competitivo.

Na maioria das organizações, a realidade é que grande parte do conhecimento institucional reside nos indivíduos. Todas as organizações têm a sua parcela de pessoas que são conhecidas por serem os especialistas de problemas ou questões específicas, as quais asseguram a transferência desse conhecimento, especialmente o conhecimento tácito; tal facto deve tornar-se uma prioridade crítica para as organizações (Calo, 2008). Através da interação e partilha de conhecimento, os indivíduos aumentam a sua capacidade de definir uma situação ou problema e de aplicar os seus conhecimentos de forma a agir e, especificamente, a resolver o problema (Nonaka et al., 2006).

Em suma, a transferência do conhecimento é fundamental no desempenho da criação de conhecimento e na captação do conhecimento para uma melhor performance organizacional (Von Krogh et al., 2000). A eficácia da transferência do conhecimento organizacional é influenciada por fatores chave organizacionais, tais como a estrutura, a cultura, os processos e estratégia, e as tecnologias da informação (Ives et al., 2003; Spender, 1996).

Capítulo 3.- METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

O presente estudo pretende dar resposta à principal questão: qual a relevância da formação profissional, enquanto ferramenta estratégica de gestão do conhecimento, no desenvolvimento e sucesso de uma organização.

Tem como objetivos específicos, apurar a relação entre as práticas de gestão do conhecimento e as estratégias da própria organização e compreender de que forma a formação profissional é uma ferramenta estratégica de gestão de conhecimento, no desenvolvimento e sucesso das empresas.

De acordo com Jamshed (2014), a metodologia de pesquisa é uma estratégia abrangente que ilustra a nossa escolha e o uso de métodos específicos relacionando-os com os resultados esperados, mas a escolha da metodologia de pesquisa é baseada no tipo e nas características do problema de pesquisa.

Denzin e Lincoln (1994) sublinham que a investigação qualitativa utiliza uma multiplicidade de métodos para abordar uma problemática de forma naturalista e interpretativa, procurando sempre interpretar fenómenos e o que eles significam para os

sujeitos com uma variedade de materiais como: experiência pessoal, entrevistas, histórias de vida, estudo de caso e introspeção.

Deste modo, o presente estudo incorpora as vertentes quantitativa e qualitativa, com vista a poder analisar com mais detalhe o fenómeno em questão.

3.1. População e amostra

A população alvo desta investigação é constituída por duas empresas localizadas no distrito de Castelo Branco, uma do concelho da Covilhã e a outra do concelho do Fundão. No que diz respeito ao setor de atividade, ambas são empresas do setor têxtil.

Numa primeira fase foi aplicada uma entrevista aos respetivos responsáveis pela área da formação profissional de cada uma das empresas envolvidas. Posteriormente, foram envolvidos 223 colaboradores das empresas X e Y.

3.2. Instrumentos de recolha de dados

Após concluída a revisão da literatura e sistematizada a informação relevante para o estudo em causa, optou-se por aplicar uma entrevista ao responsável pela área da formação profissional na empresa e inquéritos aos colaboradores como método de recolha de dados.

Relativamente ao inquérito por entrevista, este destaca-se como o método em que o investigador se reúne com o investigado e lhe coloca questões, com a finalidade de recolher dados pertinentes para a investigação. De acordo com Simões (2006), a entrevista é considerada uma técnica por excelência na investigação social, estando-lhe atribuída um grande valor. Yin (1994), Gil (1999), Bardin (2004), Guerra (2006) e Simões (2006, 2010), valorizam a sua flexibilidade, estando a ser aplicada como uma técnica essencial de investigação em várias áreas. Nas últimas décadas, através da sua utilização, tem-se obtido um grande progresso das ciências sociais. Para Carmo e Ferreira (1998), é essencial que se inicie a entrevista com uma boa apresentação, na qual deverá constar: (i) a apresentação do investigador; (ii) a apresentação do problema da pesquisa; (iii) a explicação do papel pedido ao entrevistado.

Segundo Hague e Jackson (1996), o investigador deve realizar três objetivos o mais cedo possível: uma explicação concreta relativamente ao que pretende com a pesquisa (onde dará uma breve exposição dos assuntos e, se possível, definir o objetivo final do trabalho); comunicar ao entrevistado o que é necessário, em termos genéricos (poderá incluir o período de tempo da duração da entrevista e o género de questões que serão formuladas) e formular a primeira questão o mais rápido possível (de modo a que o entrevistado comece a falar e ganhe confiança).

Na visão de Bodgan e Biklen (1994), as entrevistas são utilizadas na investigação qualitativa, por um lado, com o objetivo de recolher dados e, por outro, podem ser utilizadas conjuntamente com a observação participante, análise de documentos e/ou outras técnicas. As entrevistas procuram recolher a maior quantidade de dados descritivos, permitindo ao investigador analisar as ideias do entrevistado.

Deste modo, elaborou-se um guião semiestruturado (ANEXO I), que tem como principal objetivo, perceber qual a importância da formação profissional para o responsável da mesma, se considera que a formação profissional é uma ferramenta estratégica de gestão do conhecimento, de que forma leva ao seu desenvolvimento e sucesso da empresa e o balanço que faz da política de formação na empresa e o que poderá melhorar.

A razão pela qual se optou pelas entrevistas, recai na necessidade de apurar a realidade de cada um dos responsáveis pela formação, conseguindo direcionar e recolher os esclarecimentos possíveis sem restringir a informação, o que aconteceria se se optasse por um instrumento de resposta fechada.

O inquérito visa dar conta das seguintes dimensões: caracterização dos respondentes, perceção sobre a formação profissional, em geral, caracterização da formação realizada, os benefícios da formação profissional frequentada e a perceção da formação profissional como fonte de conhecimento e avaliação da mesma, que leva ao sucesso da empresa (ANEXO II).

A recolha de dados, quer através das entrevistas, como dos questionários, decorreu desde 13 de março de 2023 até 10 de abril de 2023, data de realização dos últimos questionários. No presente trabalho de investigação, realizaram-se duas entrevistas em formato presencial, aos responsáveis da formação na empresa, tendo demorado cerca de 20 a 30 minutos.

Constituído por 8 questões de resposta aberta, o guião da entrevista visava recolher o máximo de informação possível sobre a importância da formação profissional para a empresa, a organização da política de formação da empresa e de que forma a empresa considera a formação uma ferramenta de gestão de conhecimento. Para atingir os objetivos propostos, as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas para que se conseguisse chegar a resultados conclusivos. Nenhum dos entrevistados se opôs à transcrição das entrevistas, desta forma, as entrevistas foram transcritas e enviadas via e-mail para cada um dos entrevistados, de modo a que estes pudessem ler o que foi escrito e proceder a alterações caso o desejassem.

Uma vez que foi garantida a confidencialidade da empresa e pessoa entrevistada, os dados referentes à sua identificação foram omitidos tendo sido substituídos por códigos de identificação (Empresa X e Empresa Y). Após a transcrição das entrevistas, o ficheiro áudio das mesmas foi destruído.

Antes das entrevistas decorreu uma conversa informal, de cerca de 10 minutos, com o intuito de apresentar o investigado e a problemática inerente ao objeto de investigação. Realce-se, porém, que antes da entrevista foi enviada uma mensagem eletrónica (ANEXO III) visando esclarecer o motivo da entrevista solicitada. A mensagem eletrónica identificava o objetivo da entrevista e o enquadramento do projeto de investigação ao qual a entrevista serviria de suporte.

Uma vez recolhidos os dados, foi necessário avançar para a sua análise. Para o tratamento dos dados utilizou-se a análise de conteúdo, tendo em conta os objetivos desta investigação. De acordo com Bardin (2004), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas que têm como intuito analisar as comunicações, isto é, decifrar o que está por detrás das palavras.

No que concerne à realização dos inquéritos, esta opção prendeu-se com o facto de ser um instrumento que permite abranger um grande número de pessoas, garantindo o anonimato e confidencialidade dos dados, permitindo a resposta sem influência do investigador e de forma rápida e mais precisa (Marconi e Lakatos, 2003).

3.3. Tratamento de dados

Após a compilação dos resultados, efetuou-se a sua análise e respetiva interpretação. Para a caracterização da amostra, utilizou-se o software Microsoft Excel 2016, em termos de análise estatística foi utilizado o software IBM SPSS Statistics Versão 28.

3.3.1. Análise Fatorial

Para Malhotra (2004) e Simões (2010), a análise fatorial é um conjunto de procedimentos, processos, que visam essencialmente reduzir e sumariar os dados, pois na investigação em gestão podem existir um grande número de variáveis, sendo a maioria delas correlacionadas, devendo ser reduzidas a um nível capaz de ser gerido.

A análise fatorial, para Pestana e Gageiro (2005), é considerada um conjunto de técnicas estatísticas que visa explicar a correlação entre as variáveis observáveis, simplificando os dados por meio da redução do número de variáveis necessárias para os descrever.

De acordo com Malhotra (2004) e Simões (2006, 2010), pode recorrer-se à análise fatorial nas seguintes circunstâncias:

1 - Para identificar as dimensões latentes ou os fatores que expliquem as correlações entre um conjunto de variáveis. A título de exemplo, pode efetuar-se uma série de questões e com base nas afirmações sobre os estilos de vida, avaliarem-se os perfis dos consumidores;

2 - Para identificar um novo conjunto, menor, de variáveis não correlacionadas para substituir o conjunto original de variáveis correlacionadas na análise multivariada subsequente (regressão). A título de exemplo, os fatores identificados podem utilizar-se como variáveis independentes para resumir as diferenças entre os designados clientes fiéis e os designados clientes eventuais;

3 - Para identificar, num conjunto maior, um conjunto de variáveis, menor, que sobressaem para serem utilizadas numa análise multivariada subsequente. A título de exemplo, algumas das afirmações efetuadas sobre os estilos de vida que se correlacionam fortemente com os fatores identificados, podem ser utilizadas como variáveis independentes para explicar as diferenças entre os designados clientes fiéis e os designados clientes eventuais.

No presente estudo, optou-se por utilizar a análise fatorial por existir um grande número de variáveis, sendo a maioria delas correlacionadas, devendo ser reduzidas a um nível capaz de ser gerido.

3.3.2 Análise Cluster

A análise de clusters é uma técnica de análise multivariada que permite agrupar sujeitos ou variáveis em grupos homogêneos, relativamente a uma ou mais características comuns entre eles (Hair et al. (1998); Maroco (2010)). A aplicação deste tipo de análise acontece nas mais diversas áreas.

Neste trabalho, pretende-se perante um grupo de trabalhadores, classificá-los em grupos distintos entre si. A análise de clusters permite fazer a classificação de objetos e pessoas sem pressupostos demasiado rígidos, observando-se apenas as semelhanças ou dissemelhanças entre elas, sem definir previamente critérios de inclusão em qualquer agrupamento.

Nesta análise podem ser utilizados três tipos de abordagens: Métodos Hierárquicos, Métodos não Hierárquicos (K-Means) e o Método Two Step Clusters.

Nos Métodos não Hierárquicos, fixa-se inicialmente um número K de clusters que se pretende constituir e faz-se uma classificação inicial dos n indivíduos em K clusters.

Os Métodos Hierárquicos podem dividir-se em técnicas aglomerativas e divisivas, ambas partindo de uma matriz de semelhanças ou de dissemelhanças entre os n indivíduos e consideram-se os n indivíduos como n clusters. O processo efetua-se por etapas onde se funde um par de clusters em cada uma das etapas. A fusão a efetuar numa dada etapa é a

fusão dos dois subgrupos (clusters) considerados mais “semelhantes”. A forma usual de representar graficamente as sucessivas fusões de subgrupos num método classificativo é através de um dendograma, isto é, de uma representação em forma de árvore.

Para situações em que a amostra tem um tamanho mais elevado e existem simultaneamente variáveis categóricas (nominais ou ordinais) e contínuas, o Método Two Step Clusters, será o mais adequado (Morais, 2008).

Capítulo 4.- ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No presente capítulo serão apresentados e analisados os resultados obtidos e a discussão que os mesmos suscitam. Desta forma, procede-se à apresentação e discussão da análise de conteúdo, de acordo com os objetivos previamente estabelecidos nesta investigação. Numa primeira fase serão apresentados os resultados das entrevistas efetuadas aos responsáveis da formação das respetivas empresas, por via de uma análise qualitativa efetuada. Posteriormente, serão apresentados e analisados os resultados que resultaram da análise quantitativa efetuada e que teve como base a aplicação dos questionários aos colaboradores das respetivas empresas.

4.1. Análise qualitativa dos dados

Da análise de conteúdo das entrevistas realizadas aos responsáveis pela gestão da formação, procurou-se compreender e interpretar a opinião dos entrevistados relativamente ao tema da formação profissional em contexto empresarial, seguindo uma base de análise qualitativa.

Conforme verificado no enquadramento teórico sobre a formação profissional, esta pode ser definida como uma experiência planeada de aprendizagem, criada com o objetivo de atualização permanente de conhecimentos, atitudes ou competências, essenciais para um bom desempenho da função de um indivíduo, cumprindo desta forma o duplo objetivo de contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos e, conseqüentemente, contribuir para a melhoria do desempenho organizacional (Velada, 2007).

Os entrevistados do presente estudo, reconhecem a importância da formação profissional para o bom desempenho das tarefas desenvolvidas pelos seus colaboradores (Q1). Salientam que o grande objetivo da formação profissional em contexto empresarial passa por desenvolver as competências dos seus trabalhadores, de modo a que estes estejam

em constante evolução e consigam acompanhar as exigências e desafios apresentados à empresa.

“É muito importante os colaboradores terem formação no seu posto de trabalho, porque muitos realizam o trabalho já há muitos anos, sempre da mesma maneira e para que possam se modernizar e desenvolver em termos profissionais é necessário, vir alguém externo à empresa e mostrar que poderá ser feito de outra forma” (Empresa X).

“Nós não conseguimos evoluir se não tivermos formação, os colaboradores também têm de sentir que estão a evoluir, para se sentirem motivados no seu local de trabalho. Vai havendo técnicas, máquinas, novos processos e os colaboradores têm de estar atualizados. Há um cliente específico, que por vezes nos envia a maquinaria e os colaboradores têm de estar sempre em formação” (Empresa Y).

Como se pode verificar, tanto a empresa X, como a empresa Y, têm uma pessoa responsável pela gestão e implementação do processo de formação, salvaguardando as funções administrativas e de gestão necessárias para o bom funcionamento do plano de formação (Q2). Contudo, ressalta-se a importância dos restantes colaboradores neste processo, nomeadamente os formandos e as suas respetivas chefias. Este processo só faz sentido, se se conseguir que as pessoas estejam motivadas a participar e a tirar o máximo partido das formações.

Quando se realiza uma ação de formação, os objetivos têm de ser necessariamente definidos de forma prévia, servindo a formação para colmatar ou aperfeiçoar falhas. É nesta área que as chefias devem dar o seu importante contributo, sabendo o que é melhor para as suas equipas. A formação é feita para e a pensar nas necessidades e aprendizagens dos diferentes colaboradores.

No que diz respeito aos tipos de formação disponibilizadas aos colaboradores (Q3), pode-se averiguar que os respondentes do estudo oferecem formações ministradas internamente, isto é, formações que são dadas por outros colaboradores da entidade que possuem as técnicas e o conhecimento sobre o posto de trabalho e formações dadas por entidades externas.

“Os colaboradores têm tido formação pós-laboral, tendo parcerias com duas entidades formadoras. As ações de formação que são desenvolvidas em horário pós-laboral são na área comportamental e temos-lhes demonstrado que existe uma ligação forte entre o seu posto de trabalho (máquina) e os comportamentos gerados pelo colaborador. Neste momento estamos inseridos num projeto com formação

inserida no posto de trabalho, na área específica da confeção, pois percebemos que os colaboradores sentiam a necessidade de se especializarem” (Empresa X).

“A formação na nossa empresa está dividida em duas fases. A primeira é a fase inicial, para trabalhadores que temos de integrar. Temos um protocolo com uma entidade formadora, que nos ajuda a selecionar e a ministrar essa formação. Alguns imigrantes, que nós temos integrado, vêm com pouca ou nenhuma apetência para trabalhar nesta área e nós formamo-los dando-lhes as ferramentas necessárias. A segunda fase é a atualização dos trabalhadores. Para além da entidade externa, também temos formação interna, em que os trabalhadores mais experientes (chefias), formam os menos experientes. A formação e a Y têm de estar sempre alinhados, é imprescindível!” (Empresa Y).

Uma vez escolhido quem ministrará as ações de formação, estas podem ocorrer em diversos modos (Q4), nomeadamente através do modo presencial, em que o local escolhido poderá ser nas próprias instalações da organização ou nas instalações da entidade formadora; pelo formato online, que se tem tornado uma importante ferramenta de aproximação quando há impossibilidade de deslocação.

“No caso da formação presencial é na sua maioria realizada nas instalações da empresa, por serem em posto de trabalho. As formações na área comportamental, são na maioria realizadas nas instalações das entidades parceiras, no entanto, já foram realizadas algumas on-line” (Empresa X).

“Nós temos mesmo uma área dedicada para a formação. Temos, uma sala para ser ministrada formação teórica e temos cerca de 10 máquinas destinadas apenas à formação inicial para novos colaboradores” (Empresa Y).

O financiamento das ações de formação realizadas em Portugal, nas empresas e organizações privadas, é, em grande parte, dependente do autofinanciamento. No entanto, as empresas em estudo, recorrem a financiamento através dos programas do Portugal 2020, em que a totalidade da formação realizada na empresa, é financiada (Q3).

“Toda a formação realizada na empresa é financiada. Conseguimos cumprir com o plano de formação previamente estipulado, através das parcerias que temos com as entidades formadoras” (Empresa X).

“Nós conseguimos um projeto através do IAPMEI de muitas horas de formação (cerca de 200h) e juntamente com a parceria da entidade externa, vamos reestruturar toda a nossa produção e trabalhadores. Temos planejado já muitas ações de formação em diversas áreas e decorrerão todas em horário laboral. Serão ministradas nos meses de março, abril e maio, que são os meses em que há uma baixa de produção.” (Empresa Y).

Como verificado no enquadramento teórico sobre a formação profissional, esta pode ser definida como uma experiência planeada de aprendizagem, criada com o objetivo de atualização permanente de conhecimentos, atitudes ou competências, essenciais para um bom desempenho da função de um indivíduo (Velada, 2007).

Os entrevistados reconhecem a importância da formação profissional para o bom desempenho das tarefas desenvolvidas pelos seus colaboradores (Q5). Salientam que o grande objetivo da formação profissional em contexto empresarial passa por desenvolver as competências dos seus trabalhadores, de modo a que estes estejam em constante evolução e consigam acompanhar as exigências e desafios apresentados à empresa.

“O conhecimento é essencial ao bom desempenho profissional. É essencial à motivação e realização profissional do colaborador e por consequência à sua retenção e desenvolvimento. Sempre que vem alguém externo à empresa, demonstrar que poderá ser feito de forma diferente, aumenta e atualiza os conhecimentos dos nossos colaboradores” (Empresa X).

“A formação responde aos objetivos mais macros da organização, mas também a nível individual dos seus recursos humanos. É essencialmente, através da formação, que os colaboradores adquirem mais competências e conhecimentos para um bom desempenho profissional” (Empresa Y).

Como se vai percebendo, a formação profissional tem um efeito impactante no desempenho do colaborador, que por sua vez se reflete no desempenho organizacional, sendo por isso essencial alinhar as ações de formação realizadas com os objetivos estratégicos da empresa (Q6 e Q7). Ao comparar as perceções do que pode ser melhorado, os entrevistados estão em sintonia no que se refere à relevância da formação para o desempenho organizacional, pois sem o desenvolvimento das pessoas era impossível ter profissionais competentes e capazes de desenvolver o negócio. As próprias organizações e métodos de trabalho estão em constante

mudança e atualização tecnológica e, por isso, os colaboradores devem estar motivados para continuar a aprender e a contribuir para o desenvolvimento sustentável das organizações.

“A formação profissional contribui para um bom caminho na empresa, no entanto, acho que ainda é necessário mudar as mentalidades dos empresários. Ainda há empresários, que na sua opinião, a formação não é necessária. É importante fazer um trabalho prévio, fazendo entender quais as vantagens da mesma, que não é uma perda de tempo e que não basta apenas cumprir com as horas legais de formação. No meu entender, sim, a formação é essencial para o sucesso de uma empresa” (Empresa X).

“A Y afirma que é a fábrica do futuro, e se não houver formação e especialização dos nossos colaboradores, nós não conseguimos. A Y é feita de pessoas e elas é que são a base para a nossa evolução. Se os colaboradores, não se sentirem motivados, que não crescem e que não aprendem, não conseguimos o sucesso. Houve um período, pós Covid-19, em que os colaboradores estavam desmotivados e tivemos que reestruturar a empresa e passou também pela formação por forma a colmatar este problema” (Empresa Y).

No que diz respeito à melhoria dos processos de formação, os entrevistados consideram que há pontos que ainda podem ser melhorados (Q8). A lógica da formação profissional em contexto empresarial procura a melhoria contínua dos processos, e este não poderia ser exceção. Não se deve estagnar e considerar que tudo o que está implementado já está correto, mas sim procurar fazer sempre cada vez mais e melhor.

“Há sempre aspetos a melhorar. Uma casa é feita com todas as estruturas, todas são importantes. Na empresa todas as peças são importantes, quer os colaboradores, quer as chefias e todos devem entender os benefícios da formação profissional. Nós estamos no bom caminho, mas há sempre algo a melhorar” (Empresa X).

“O balanço é positivo em termos da formação profissional que implementamos na nossa empresa, no entanto, há sempre aspetos a melhorar. Quando acharmos que mais nada há a melhorar, também vamos deixar de evoluir” (Empresa Y).

É visível que ainda existe alguma resistência por parte dos superiores hierárquicos em compreender o verdadeiro propósito da formação. As chefias têm um papel importante na definição dos objetivos de uma ação, bem como na sua avaliação, de modo a conseguir apurar

se o desempenho do formando melhorou após a realização da ação. As empresas em estudo, demonstram que percebem e compreendem a importância da formação profissional dos seus colaboradores.

4.2. Análise quantitativa dos dados

Os resultados obtidos nos questionários mostram que de um total de 223 inquiridos, a média das idades dos participantes é de 44 anos, dos quais 21 são masculinos, 101 são femininos e 99 preferiu não dizer / não se identifica. Na sua maioria detêm pelo menos o 12º ano de escolaridade (73 inquiridos) e são operários (158 inquiridos).

Foi possível aferir que os colaboradores têm uma antiguidade média aproximada de 10 anos e praticam a mesma função há aproximadamente 12 anos. Na tabela 1 é possível identificar as características dos participantes relativamente à idade, género, habilitações literárias, antiguidade na empresa e antiguidade na função.

Tabela 1 – Caracterização da Amostra

Idades (Anos)	Média (Desvio Padrão)	44 (11)
Género	M	21
	F	101
	Prefiro não dizer	99
Habilitação Escolar	4º Ano	5
	6º Ano	36
	9º Ano	65
	12º Ano	73
	Licenciatura	27
	Bacharelato	2
	Mestrado	12
Grupo Profissional	Doutoramento	0
	Assessor, Técnico Superior	3
	Técnico Administrativo	23
	Chefe de Secção	12
	Operário	158
	Outros	25
Antiguidade na empresa (Anos)	Média (Desvio Padrão)	10 (9)
Antiguidade na função(Anos)	Média (Desvio Padrão)	12 (12)

Do total dos inquiridos, foi-lhes questionado se frequentavam ações de formação, sempre que lhes era solicitado, e auferimos que 84% respondeu afirmativa, no entanto, ainda existe cerca de 16% que não frequenta ações de formação quando lhe é solicitado, como se verifica na tabela 2.

Tabela 2 – Solicitação para frequência de formação profissional

Solicitação para formação		
Sim	186	84,16%
Não	35	15,84%

4.2.1. Análise descritiva da amostra

Para se interpretarem as variáveis que constituem as hipóteses do modelo, realizaram-se um conjunto de testes estatísticos, onde se pretende compreender cada uma das variáveis.

Inicialmente foram calculadas algumas medidas de estatística descritiva como a média e o desvio padrão.

Na Tabela 3, verifica-se que quase todas as variáveis obtiveram resposta, havendo quatro variáveis que não responderam (competitivas, competitivo, oportunidades e valorizam).

Tabela 3 – Análise descritiva da amostra

Estatísticas Descritivas				
Variáveis	Média	Desvio Padrão	Análise N	N omissos
Desenvolvimento	4,19	0,84	221	0
Produtivos	3,94	0,94	221	0
Perda	1,98	1,12	221	0
Competitivas	3,89	0,93	220	1
Competitivo	3,87	0,97	220	1
Oportunidades	2,34	1,17	220	1
Valorizam	3,27	0,97	220	1
Investem	3,43	0,90	221	0
Investimento	4,14	0,86	221	0
Progredir	4,00	0,92	221	0
Empresas valorizam	3,05	0,96	221	0
Trabalhadores valorizam	3,07	0,83	221	0
Qualidade	3,02	0,94	221	0
Ações	1,13	1,52	221	0
Progredir carreira	3,26	1,04	221	0
Estabilidade	3,18	0,97	221	0
Equipamentos	3,28	0,99	221	0
Técnicas	3,38	0,95	221	0
Normas legais	3,28	0,90	221	0
Relacionamento	3,22	0,92	221	0
Relacionamento chefias	3,20	0,90	221	0
desempenho	3,35	0,93	221	0
Nova função	3,28	0,97	221	0
Experiências	3,29	0,99	221	0
Contactar	3,35	0,94	221	0
Conhecimentos	3,73	0,95	221	0
Serviço	3,66	0,90	221	0
Formas trabalhar	3,64	0,93	221	0
atribuídas	3,61	0,94	221	0
Competências	3,67	0,93	221	0
Avaliação	3,41	0,95	221	0
Avaliação da ação	3,42	0,95	221	0
melhorias	3,23	0,94	221	0
Melhorias verificadas	3,22	1,01	221	0

Pode constatar-se que em média os trabalhadores percebem como é importante a formação profissional para o desenvolvimento das empresas, no entanto, acham que não aumentam os seus conhecimentos por a frequentar.

4.2.2. Análise fatorial dos dados

Para analisar as propriedades psicométricas de cada uma das questões que compõem o questionário e para verificar a consistência interna do mesmo, começou-se por verificar a fiabilidade das mesmas através da análise do coeficiente alpha de Cronbach. Este coeficiente é uma das medidas mais usadas para verificar a consistência interna de um grupo de itens, medidos numa escala de avaliação de Likert, podendo definir-se como a proporção da variabilidade nas respostas que resulta de diferenças nos sujeitos inquiridos (Pestana e Gageiro, 2005).

Os coeficientes disponíveis para o seu cálculo procuram avaliar em que grau a variância geral dos resultados se associa ao somatório da variância item a item. O coeficiente α será tanto maior, e desde logo no sentido de uma maior consistência interna, quando a variância específica de cada item for mínima e for grande a variância dos resultados finais (soma dos itens), pois nessa altura estamos face a altos valores de co-variância dos itens entre si ou variância comum (Hill & Hill, 2000).

O coeficiente alpha de Cronbach será usado para avaliar se cada um dos itens apresenta contribuição suficiente para definir uma variável latente que se pretende medir. Neste sentido, calcularam-se as correlações Item-Total, ou seja, as correlações entre os valores atribuídos a cada item e o valor total para o conjunto dos itens. Assume-se que cada item deve contribuir para a formação de uma atitude ou características que se pretende medir. Em termos estatísticos, isto significa que deve existir uma correlação relativamente forte entre cada item e o total e esta correlação deve ser estatisticamente significativa (Hill & Hill, 2000).

Os valores deste coeficiente variam entre 0 e 1 considerando-se: muito boa – valores superiores a 0,9; boa – valores de alpha entre 0,7 e 0,8; razoável – para valores de alpha entre 0,6 e 0,7; fraca ou inadmissível para valores inferiores a 0,5 (Pestana e Gageiro, 2005).

Iniciou-se a análise, investigando qual é o grau de suscetibilidade ou o ajuste dos dados à análise fatorial. Para tal, aplicaram-se os testes Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de Esfericidade de Bartlett. O KMO apresenta valores normalizados entre 0 e 1 e mostra qual é a proporção da variância que as variáveis (itens do questionário utilizado) apresentam em comum ou a proporção desta que são devidas a fatores comuns. O teste de Esfericidade de Bartlett é baseado na distribuição qui-quadrado e testa a hipótese nula que não há correlação entre as variáveis. Valores de significância menores que 0,001 permitem rejeitar a hipótese nula, ou seja, indicam que os valores são adequados para o tratamento com o método em questão (Maroco, 2010).

Ao analisar o resultado do teste de KMO e Barlett, na Tabela 4, pode-se concluir que o valor de KMO encontrado foi de 0.924, o que indica que existe uma correlação média entre as

variáveis, conforme Pestana e Gageiro (2005), pelo que a recomendação da execução da técnica Análise Fatorial aos dados é adequada. O teste de Esfericidade de Bartlett apresenta $p=0,000$, pelo que se rejeita a hipótese nula das variáveis não estarem significativamente correlacionadas. Ambos os testes permitem o prosseguimento da Análise Fatorial.

Tabela 4 – Teste de KMO e Bartlett

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		0,924
	Aprox. Qui-quadrado	6597,660
Teste de esfericidade de Bartlett	Gl	0,561
	Sig.	0,000

De seguida, a opção sobre que variáveis manter na análise fatorial é sustentada pela análise dos valores de comunalidades. A comunalidade é a proporção da variância de cada variável explicada pelos fatores. Os valores estimados das comunalidades após a extração das componentes variam entre 0 e 1. Sendo 0 quando os fatores comuns não explicam nenhuma variância da variável e 1 quando explicam toda a sua variância (Pestana e Gageiro, 2005). Assim, as variáveis importantes para manter na análise factorial são aquelas que apresentam valores elevados nas comunalidades.

O método de extração de fatores aplicado foi o método das Componentes Principais, que, não considera, à priori, qualquer normalidade das variáveis envolvidas. Este procedimento estatístico multivariado permite transformar um conjunto de variáveis quantitativas iniciais correlacionadas entre si, noutra conjunto com um menor número de variáveis não correlacionadas e designadas por componentes principais, que resultam de combinações lineares das variáveis iniciais, reduzindo complexidade de interpretação dos dados (Pestana e Gageiro, 2005). Tecnicamente, os fatores são obtidos a partir de uma decomposição da matriz de correlação, o que possibilita obter os pesos fatoriais (loadings).

A decisão sobre o número de fatores a extrair baseia-se no critério da percentagem de variância explicada e no critério Scree (número de valores próprios superiores à unidades), sustentados analiticamente pela tabela Total de Variância Explicada e graficamente pelo Scree-Plot (Maroco, 2010).

De acordo com a regra do autovalor superior a 1, a estrutura relacional dos fatores de Gestão de Conhecimento é explicada por sete fatores latentes. O gráfico de Escarpa corrobora

a extração de sete fatores, como mostra a Figura 3. Estes fatores explicam 75,07% da variabilidade total.

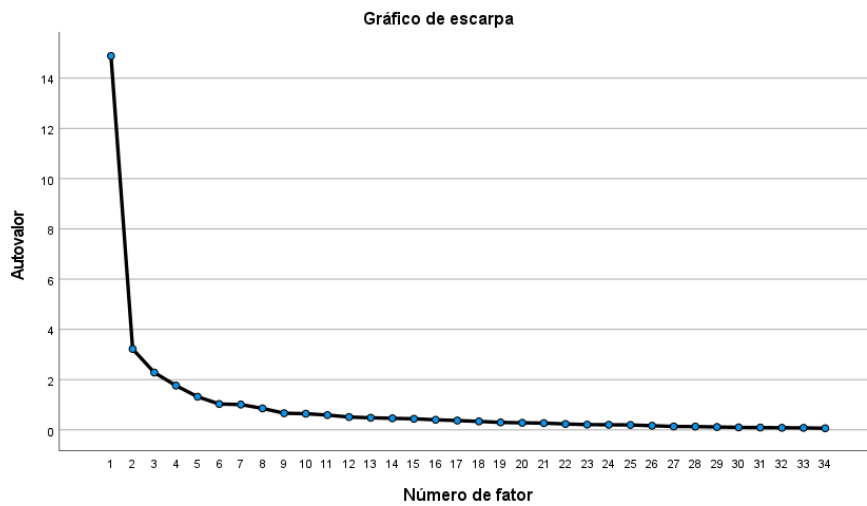


Figura 4 – Scree-Plot

Porém, com base na análise empírica do questionário e tentando ganhar ao nível da interpretação dos fatores extraídos, optou-se pela extração de apenas três fatores, que explicam 59,98% da variabilidade total, como demonstra a Tabela 5.

Tabela 5 – Variância Total Explicada
 Fonte: elaboração própria

Variância total explicada

Fator	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	14,886	43,782	43,782	14,528	42,73	42,73	11,305	33,251	33,251
2	3,223	9,479	53,261	2,769	8,144	50,873	5,46	16,06	49,31
3	2,284	6,717	59,978	1,806	5,312	56,185	2,337	6,875	56,185
4	1,766	5,193	65,171						
5	1,322	3,888	69,06						
6	1,032	3,035	72,095						
7	1,01	2,971	75,066						
8	0,857	2,519	77,586						
9	0,666	1,958	79,544						
10	0,646	1,9	81,444						
11	0,592	1,74	83,184						
12	0,514	1,512	84,696						
13	0,484	1,422	86,118						
14	0,462	1,36	87,478						
15	0,443	1,302	88,78						
16	0,404	1,188	89,967						
17	0,373	1,098	91,066						
18	0,34	1	92,066						
19	0,3	0,881	92,947						
20	0,283	0,833	93,78						
21	0,271	0,798	94,578						
22	0,237	0,696	95,275						
23	0,212	0,625	95,9						
24	0,206	0,606	96,505						
25	0,198	0,582	97,088						
26	0,168	0,494	97,581						
27	0,138	0,406	97,987						
28	0,135	0,396	98,384						
29	0,117	0,345	98,729						
30	0,102	0,299	99,028						
31	0,096	0,281	99,309						
32	0,086	0,253	99,562						
33	0,083	0,244	99,806						
34	0,066	0,194	100						

Método de Extração: fatoraçoão pelo Eixo Principal.

A Tabela 5 apresenta o resumo da solução fatorial obtida para três fatores latentes, com extração de fatores pelo método de componentes principais seguida de rotação Varimax. Mais especificamente, apresenta os pesos fatoriais de cada item, em cada um dos três fatores, os seus autovalores, a comunalidade de cada item (h^2), a porcentagem de variância explicada por cada fator e a consistência interna de cada fator.

Ou seja, a Tabela 5 apresenta os resultados da análise de variância total explicada utilizando o método de extração de fatoração pelo Eixo Principal. Essa análise é comumente usada em análise de componentes principais para determinar a quantidade de variância explicada por cada fator extraído.

Os autovalores iniciais representam a quantidade de variância explicada por cada fator antes da extração dos carregamentos. Quanto maior o valor do autovalor, maior a quantidade de variância explicada pelo respectivo fator. Na Tabela 5, os autovalores iniciais variam de 14,886 (fator 1) a 0,066 (fator 34).

As somas de extração de carregamentos ao quadrado, representam a quantidade de variância explicada por cada fator após a extração dos carregamentos. Essa medida leva em consideração a estrutura dos dados e a correlação entre as variáveis originais. Na tabela, as somas de extração de carregamentos ao quadrado variam de 43,782% (fator 1) a 0,194% (fator 34) de variância explicada.

As somas de rotação de carregamentos ao quadrado, representam a quantidade de variância explicada por cada fator após a rotação dos carregamentos. A rotação dos fatores é uma etapa opcional realizada para facilitar a interpretação dos resultados. Na tabela, as somas de rotação de carregamentos ao quadrado variam de 33,251% (fator 1) a 0% (fatores 4 a 34).

Além disso, a tabela também apresenta as porcentagens de variância explicada acumulada, tanto para as somas de extração quanto para as somas de rotação. A porcentagem de variância explicada acumulada indica a proporção total de variância explicada pelos fatores até determinado ponto. Por exemplo, a porcentagem de variância explicada acumulada para as somas de extração no fator 2 é de 53,261%, o que significa que os dois primeiros fatores juntos explicam 53,261% da variância total.

Esta análise fornece informações importantes sobre a contribuição de cada fator para a explicação da variância nos dados. É possível observar que os primeiros fatores explicam uma quantidade significativa de variância, enquanto os últimos fatores têm contribuições muito pequenas. A partir da tabela, é possível determinar quantos fatores são necessários para explicar uma porcentagem desejada da variância total e avaliar a relevância dos fatores individuais na análise dos dados.

A Tabela 6 apresenta a matriz dos fatores resultantes da análise de fatoração de eixo principal, que extraiu 3 fatores após 7 iterações. Esta matriz representa as relações entre as variáveis

originais e os fatores extraídos, indicando o quão bem cada variável está associada a cada fator. Além disso, a tabela também apresenta os valores de h^2 , que representam a qualidade da medida de cada variável em relação ao fator correspondente.

Tabela 6 – Matriz dos Fatores

	Matriz dos fatores			h^2
	Fator			
	1	2	3	
Competências	0,841			0,751
Desempenho	0,835			0,757
Contactar	0,828			0,729
Normas Legais	0,826			0,737
Serviço	0,818			0,721
Nova Função	0,816			0,756
Conhecimentos	0,81			0,756
Equipamentos	0,793			0,682
Formas de Trabalho	0,788			0,678
Atribuídas	0,788			0,631
Estabilidade	0,772			0,633
Progredir na Carreira	0,768			0,613
Técnicas	0,764			0,643
Relacionamento chefias	0,753			0,651
Avaliação Ação	0,741			0,563
Avaliação	0,719			0,521
Relacionamento	0,709			0,566
Experiências	0,702			0,543
Melhorias	0,682			0,546
Melhorias verificadas	0,656			0,534
Progredir	0,655			0,645
Produtivos	0,644			0,627
Investimento	0,612	-0,425		0,594
Desenvolvimento	0,575	-0,463		0,618
Competitivo	0,495	-0,443		0,583
Competitivas	0,493	-0,418		0,52
Ações				0,072
Investem				0,074
Perda		0,51		0,406
Oportunidades		0,403		0,305
Empresas valorizam		0,504	0,515	0,595
Trabalhadores valorizam			0,512	0,495
Qualidade			0,458	0,522
Valorizam				0,074

Método de Extração: fatoração de Eixo Principal.
3 fatores extraídos e 7 iterações necessárias.

Analisando a tabela 6, pode observar-se que:

No **fator 1**, as variáveis "Competências", "Desempenho", "Contactar", "Normas Legais", "Serviço", "Nova Função", "Conhecimentos", "Equipamentos", "Formas de Trabalho", "Atribuídas", "Estabilidade", "Progredir na Carreira", "Técnicas", "Relacionamento chefias", "Avaliação Ação", "Avaliação", "Relacionamento", "Experiências" e "Melhorias" apresentam altos valores (próximos de 1) para o fator 1, indicando uma forte associação entre essas variáveis e o primeiro fator extraído. As variáveis "Investimento", "Desenvolvimento", "Competitivo" e "Competitivas" possuem valores moderados para o fator 1, indicando uma associação moderada com esse fator.

No **fator 2**, as variáveis "Investimento", "Desenvolvimento", "Competitivo" e "Competitivas" possuem valores negativos para o fator 2, indicando uma associação inversa com esse fator. As variáveis "Empresas valorizam" e "Trabalhadores valorizam" apresentam altos valores (próximos de 1) para o fator 2, indicando uma forte associação entre essas variáveis e o segundo fator extraído.

A variável "Valorizam" possui um valor baixo para o fator 2, indicando uma associação fraca com esse fator.

No **fator 3**, as variáveis "Empresas valorizam", "Trabalhadores valorizam" e "Qualidade" possuem altos valores (próximos de 1) para o fator 3, indicando uma forte associação entre essas variáveis e o terceiro fator extraído. A variável "Valorizam" possui um valor muito baixo para o fator 3, indicando uma associação muito fraca com esse fator. Em resumo, a análise da matriz dos fatores indica que as variáveis "Competências", "Desempenho", "Contactar", "Normas Legais", "Serviço", "Nova Função", "Conhecimentos", "Equipamentos", "Formas de Trabalho", "Atribuídas", "Estabilidade", "Progredir na Carreira", "Técnicas", "Relacionamento chefias", "Avaliação Ação", "Avaliação", "Relacionamento", "Experiências" e "Melhorias" estão fortemente associadas ao primeiro fator extraído. As variáveis "Empresas valorizam" e "Trabalhadores valorizam" estão fortemente associadas ao segundo fator extraído. E as variáveis "Empresas valorizam", "Trabalhadores valorizam", "Qualidade" e "Perda" estão associadas ao terceiro fator extraído. As demais variáveis têm associações mais fracas ou não significativas com os fatores extraídos.

Os valores das comunalidades (h^2) registados, mostram que a proporção de variância de cada variável pelos fatores comuns é superior a 50% para todas as variáveis, com exceção das variáveis "Ações", "Investem", "Perda", "Oportunidades", "Trabalhadores valorizam" e "Valorizam". Para as variáveis "Competências", "Desempenho", "Contactar", "Normas legais", "Serviço", "Nova função" e "Conhecimentos" é superior a 70%.

Os coeficientes com valores absolutos menores que 0,30 foram eliminados (suppress absolute values less than). Os casos com valores omissos para qualquer das variáveis usadas em qualquer das análises foram excluídos (exclude cases listwise).

Analisando o agrupamento das variáveis originais, os fatores encontrados podem ser interpretados do seguinte modo:

- Fator 1: A percepção que os entrevistados têm sobre a formação profissional (explica 43,782% da variabilidade total);
- Fator 2: Os benefícios da formação profissional (explica 9,479% da variabilidade);
- Fator 3: A formação profissional como fonte de conhecimento (explica 6,717% da variabilidade).

4.2.3. Análise Cluster dos dados

O primeiro passo na Análise de Clusters foi realizar uma análise exploratória onde foi utilizado o método Ward. A fim de se determinar o número de clusters a serem utilizados é necessário analisar a Agglomeration Schedule.

Analisando a Tabela 7 é possível determinar quantos clusters utilizar. Para tal, é necessário atentar na coluna dos coeficientes, fazendo a diferença entre eles a partir do último valor da tabela até que esta diferença diminua substancialmente.

Tabela 7 – Agglomeration Schedule

Agglomeration Schedule da Análise Exploratória de Clusters

Estágio	Cluster combinado		Coeficientes	O cluster de estágio é exibido primeiro		Próximo estágio
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
202	35	110	108,234	193	163	209
203	1	8	116,025	192	184	207
204	2	5	125,314	189	195	207
205	18	42	134,797	188	179	209
206	12	122	145,806	197	190	208
207	1	2	161,146	203	204	211
208	9	12	176,917	200	206	213
209	18	35	193,609	205	202	213
210	29	62	212,150	186	199	215
211	1	169	232,714	207	196	215
212	3	4	264,591	198	201	214
213	9	18	320,545	208	209	214
214	3	9	385,268	212	213	216
215	1	29	465,697	211	210	216
216	1	3	572,903	215	214	0

Analisando a Tabela 8, verifica-se que a menor diferença entre parcelas ocorre entre o cluster 4 e 5.

Tabela 8 – Diferenças da Agglomeration Schedule
Fonte: Elaboração Própria

Num. Clusters	Valor última aglomeração	Coeficiente com o cluster	Diferença
2	572,903	465,697	107,206
3	465,697	385,268	80,429
4	385,268	320,545	64,723
5	320,545	264,591	55,954
6	264,591	232,714	31,877
7	232,714	212,15	20,564

No entanto, foi necessário analisar o dendrograma para obter resultados mais conclusivos uma vez que este permite visualizar as distâncias entre os diversos clusters existentes, sendo que quanto maiores as distâncias entre dois grupos maiores serão as diferenças entre esses clusters (Figura 5).

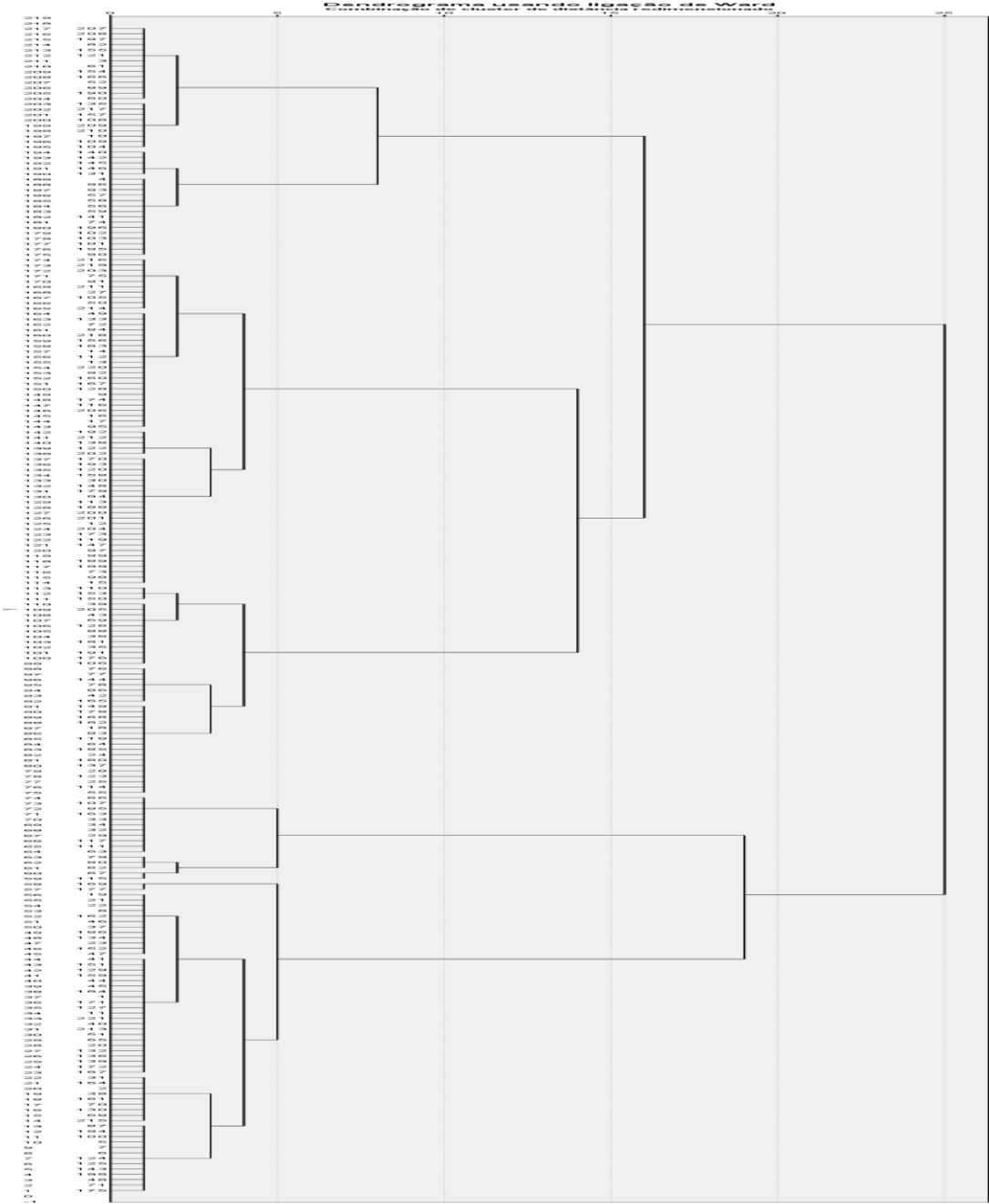


Figura 5 – Dendrograma da Análise Exploratória de clusters

O dendograma demonstra que a solução mais viável é considerar cinco clusters. Apesar de inicialmente existir um cluster principal, este divide-se em subgrupos que apresentam uma distância considerável entre si, o que significa a existência de diferenças consideráveis nas características dos grupos dentro de um mesmo cluster.

Após análise do dendograma, foi efetuada uma análise confirmatória, desta vez limitando o número de clusters em cinco. Ao fazer uma análise cluster membership é possível determinar quantos respondentes se inserem em cada cluster como se pode verificar na tabela seguinte.

Tabela 9 – Distribuição dos Respondentes por Clusters
Fonte: Elaboração Própria

Clusters	Respondentes	
1	59	26,70%
2	43	19,46%
3	64	28,96%
4	39	17,65%
5	16	7,24%
Total	221	100%

4.2.3.1. Análise das variáveis

Após a formação dos clusters é necessário analisar as variáveis, isto é, verificar para as diversas variáveis se o comportamento da amostra não difere em muito, através da contribuição das variáveis, para a segmentação da amostra.

Após a análise K-Means cluster com algumas variáveis, foi possível notar que existem variáveis com uma maior contribuição na diferenciação dos clusters. De seguida analisam-se essas variáveis.

Tabela 10 – Centros do cluster finais

Centros do cluster finais					
	Cluster				
	1	2	3	4	5
Desenvolvimento	5	4	3	3	5
Empresas valorizam	3	4	4	3	4
Trabalhadores valorizam	3	4	3	2	4
Competitivo	4	4	3	3	4
Perda	1	3	4	3	1

Tabela 11 – ANOVA

	Cluster		Erro		Z	Sig.
	Quad Médio	df	Quad Médio	df		
desenvolvimento	15,895	4	0,42	215	37,804	<0,001
Empresas valorizam	25,559	4	0,443	215	57,655	<0,001
Trabalhadores valorizam	15,227	4	0,424	215	35,947	<0,001
Competitivo	24,227	4	0,504	215	48,11	<0,001
Perda	51,629	4	0,323	215	159,917	<0,001

Após análise da tabela anterior, é possível verificar que há diferenças significativas porque qualquer das variáveis tem um sig. menor a 0,05, ou seja, qualquer uma destas variáveis contribuem para a formação do cluster porque contribuem para uma divergência.

4.2.3.2. Caracterização dos Clusters

Após a análise dos clusters, é necessário perceber quais as características que os definem.

Ao **Cluster 1** foi dado o nome de “Trabalhadores que consideram que a formação leva ao desenvolvimento da empresa”, ou seja, caracteriza-se por indivíduos que dão importância à formação que lhes é proporcionada e consideram que esta leva ao desenvolvimento dos trabalhadores e consequentemente, da empresa.

Ao **Cluster 2** foi designado como “Trabalhadores que valorizam a formação” e nele inserem-se os respondentes que dão importância à formação consideram que é muito importante para si.

Ao **Cluster 3** foi dado o nome de “Trabalhadores que desvalorizam a formação”, ou seja, estes respondentes na sua opinião acham que a formação não lhes traz qualquer benefício e muito menos conhecimentos adquiridos. De todos os clusters são os que menos se preocupam com a formação. Este é também o cluster que agrupa mais respondentes, cerca de 28,96% (Tabela 9).

Ao **Cluster 4** foi designado de “Trabalhadores que consideram que a formação leva à competitividade da empresa”, ou seja, os respondentes consideram que para a empresa ser competitiva, necessita de estar atualizada através de formações.

A **Cluster 5** foi dado o nome de “Trabalhadores que consideram ter adquirido mais conhecimento”, aqui agrupa os respondentes que na sua opinião ao realizarem formação, adquirem mais conhecimento e que pode ser útil para o seu desempenho profissional, levando ao sucesso da empresa. Este cluster é o que agrupa menos respondentes, cerca de 7,24% (Tabela 9).

4.3. Discussão de resultados

De acordo com os resultados obtidos no ponto anterior, aceitam-se as hipóteses de investigação (Q1: que as diferentes práticas de gestão do conhecimento e as práticas de formação e desenvolvimento permitem responder à competitividade organizacional; Q2: a formação profissional é uma ferramenta estratégica de gestão de conhecimento, no desenvolvimento e sucesso das empresas), ou seja, de que a existência de transferência de conhecimento, é uma forte ferramenta que as empresas utilizam para se desenvolverem e terem sucesso no meio empresarial, o que vai de encontro ao que Nonaka e Takeuchi, (1995, p. 151) afirmam, que qualquer pessoa numa organização que cria conhecimento é um criador de conhecimento, independentemente da sua posição hierárquica.

Apesar de ainda existir alguma resistência por parte das chefias, nas entrevistas realizadas, estes mostraram que percebem e compreendem a importância da formação profissional para o bom desempenho das tarefas desenvolvidas pelos colaboradores e que o grande objetivo da formação profissional passa por desenvolver as competências dos seus colaboradores, de modo a que estes estejam em constante evolução e consigam acompanhar as exigências e desafios apresentados à empresa, tal como afirmas Cohen e Levinthal (1990),

a partilha e transferência de conhecimento é um fator crítico na capacidade de uma organização para responder rapidamente à mudança, inovar e alcançar o sucesso competitivo.

Os entrevistados referiram que a formação profissional tem um efeito impactante no desempenho do colaborador, que por sua vez se reflete no desempenho organizacional, sendo por isso essencial alinhar a formação realizada com os objetivos estratégicos da empresa, tal como concluiu Velada (2007), ao mencionar que a formação profissional pode ser definida como uma experiência planeada de aprendizagem, criada com o objetivo de atualização permanente de conhecimentos, atitudes ou competências, essenciais ao bom desempenho da função do indivíduo.

No entanto, através da análise fatorial realizada, demonstrou que a maioria dos inquiridos, referem que as formações que frequentam, não aumentam os seus conhecimentos, mas consideram que é importante frequentarem formações para que a empresa seja competitiva e leve ao sucesso da mesma, tal como afirmam Nonaka e Takeuchi (1995), que num mundo onde os mercados, a tecnologia, os produtos e a própria sociedade em que vivemos se modificam a ritmos alucinantes, o conhecimento assume-se cada vez mais como a principal fonte de sucesso nas organizações.

A análise cluster realizada, demonstrou, assim tal como identificado por Cunha et al (2012), que com a formação profissional, os empregados conseguem assimilar determinadas capacidades que os tornam mais úteis para a organização, salientando as regras, os regulamentos, as rotinas, os objetivos, os comportamentos sociais, os códigos de conduta e a cultura organizacional, os aspetos mais técnicos e operacionais relacionados com a atividade desempenhada, ou seja, existe um grupo de inquiridos que consideram que a formação leva ao desenvolvimento da empresa (26,70%), no entanto, existe um nicho considerável que consideram não ter adquirido mais conhecimentos com a formação que realizou (28,96%). Este resultado vai de encontro ao que Nonaka e Takeuchi (1995) afirmam, que o conhecimento assume-se cada vez mais como a principal fonte de sucesso nas organizações.

Com toda esta análise efetuada, leva-nos à afirmação de Roscoe (2001), que sugere que uma das possíveis formas de superar as adversidades de uma empresa é com o levantamento das necessidades de formação da organização atendendo a que é uma ajuda valiosa à análise geral do seu desempenho. O objetivo é o de identificar onde a formação pode contribuir de forma significativa para melhorar o desempenho organizacional.

Capítulo 5.- Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação

5.1. Conclusões

O objetivo principal desta investigação foi o de esclarecer a relevância da formação profissional, enquanto ferramenta estratégica de gestão do conhecimento, no desenvolvimento e sucesso de uma organização.

Deste modo, e tendo em consideração a complexidade do fenómeno em estudo, possível de ser explicado por múltiplos fatores, tornou-se indispensável o tratamento estatístico dos dados, tendo-se recorrido à análise fatorial e à análise de clusters.

Seguidamente, são apresentadas as principais conclusões referidas na análise empírica, sustentadas pelos dados do inquérito por questionário e das entrevistas realizados e obtidas por intermédio dos métodos estatísticos utilizados.

Os resultados obtidos através das entrevistas realizadas às duas empresas em estudo, permitem concluir que o principal objetivo de proporcionar formação profissional aos seus colaboradores, é no sentido de adquirirem mais conhecimento.

Os resultados encontrados sugerem que as empresas ao proporcionarem ações de formação aos seus colaboradores, contribui para um bom caminho na empresa e que a formação é essencial para o sucesso da mesma.

Face aos dados recolhidos e analisados, através da análise fatorial, conclui-se que 84% dos inquiridos frequentam as ações de formação sempre que lhes é solicitado e apenas 16%, não frequenta. Por sua vez, os trabalhadores percebem como é importante a formação profissional na aquisição de conhecimento e desenvolvimento da empresa, ainda que tenham referido que não aumentam os seus conhecimentos e que os benefícios da formação são muito reduzidos. Contudo, foi possível apurar que existem benefícios da formação para as organizações, como o aumento do desempenho dos colaboradores, pois permite a melhor execução das tarefas, bem como a possibilidade de intervir ao nível motivacional, uma vez que a formação é vista como um sinal de interesse por parte da organização no indivíduo. Contribui ainda para o preenchimento das necessidades e políticas dos recursos humanos, sendo uma mais valia para áreas como o recrutamento ou avaliação de desempenho; a resolução de problemas operacionais como o absentismo, rotatividade ou acidentes de trabalho.

Com a análise Cluster efetuada, foi possível reforçar a conclusão anteriormente mencionada, de que os trabalhadores consideram que a formação leva ao desenvolvimento da

empresa. No entanto, há um nicho de respondentes considerável (28,96%), que desvalorizam a formação, considerando que a mesma não lhes traz qualquer benefício e muito menos conhecimentos adquiridos. Perante estes indicadores para se procurar fazer face a estas adversidades é fundamental fazer um levantamento das necessidades de formação da organização atendendo a que é uma ajuda valiosa à análise geral do seu desempenho. Este tipo de diagnóstico teria como objetivo o de identificar onde a formação pode contribuir de forma significativa para melhorar o desempenho organizacional.

O modelo conceptual de investigação proposto e testado empiricamente sugere ainda que o desenvolvimento e sucesso de uma empresa é influenciado por um vasto e complexo número de fatores, visando o modelo demonstrar que através da formação profissional se adquire conhecimento, competências e um bom desempenho nas suas funções.

Com os resultados obtidos, sugere-se que uma das possíveis formas de superar as adversidades de uma empresa é com o levantamento das necessidades de formação da organização atendendo a que é uma ajuda valiosa à análise geral do seu desempenho. O objetivo é o de identificar onde a formação pode contribuir de forma significativa para melhorar o desempenho organizacional.

5.2. Limitações da investigação e sugestões para futuras investigações

Como em qualquer trabalho, e este não foi exceção, foram encontradas algumas limitações ao longo da sua realização, que influenciaram o normal desenvolvimento do mesmo. Desta forma, primeiramente sentiram-se algumas dificuldades em encontrar empresas dispostas a colaborar no estudo, sendo que iniciei os primeiros contactos em janeiro de 2023. Após as respostas positivas para a colaboração neste estudo, as empresas que aceitaram ser entrevistadas exigiram a confidencialidade dos dados. Ainda no âmbito dos entrevistados, existiu alguma resistência por parte dos trabalhadores. Outra limitação resulta do facto de não haver muita literatura relativamente à formação profissional, o que se pode tornar numa oportunidade de investigação futura, para poder explorar-se mais este tema.

O facto de serem analisadas apenas duas empresas, é uma limitação e que em futuras investigações seria relevante possuir uma maior amplitude e diversidade de opiniões. Por essa razão em futuros trabalhos de investigação seria crucial envolver organizações de diferentes setores de atividade, bem como de natureza pública e privada. Seria igualmente importante envolver diferentes stakeholders para além dos responsáveis das organizações e respetivos colaboradores, como são os casos das entidades de formação profissional.

Uma vez que esta investigação tem um carácter sobretudo exploratório, torna-se importante a sua continuação futura com uma análise confirmatória, utilizando as mesmas técnicas e outras alternativas metodológicas. Contudo, em futuros trabalhos de investigação será importante continuar a triangular metodologias de investigação, com vista a poder obter-se uma análise mais aprofundada deste fenómeno.

Bibliografia

Aguinis, H., e Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451–474.

Almeida, A., & Alves, N. (2011). A formação profissional nas empresas portuguesas: entre a tradição e os desafios da competitividade. *Actas do II Simpósio Nacional Formação e Desenvolvimento Organizacional*. Lisboa: ISCTE-IUL, 121-136.

Anderson, JR (1985). *Cognitive psychology and its implications*. Nova York: WH Freeman and Company.

Antonacopoulou, E. P. (1999). Training does not imply learning: the individual's perspective. *International Journal of Training and Development*, 3(1), 14–33.

Al-Kurdi, O., El-Haddadeh, R., e Eldabi, T. (2020). The role of organisational climate in managing Knowledge sharing among academics in higher education. *International Journal of Information Management*, 50,217-227

Bardin, L. (2004). “Análise de Conteúdo”, 3ª edição, Edições 70, Lisboa.

Barrett, M.; Cappleman, S.; Shoib, G. e Walsham, G. (2004). “Communities: managing technology and context”, *European Management Journal*, Vol. 22, (1), 1-11.

Bernardes, A. (2008). Políticas e práticas de formação em grandes empresas - Situação atual e perspectivas futuras. *Sísifo. Revista de Ciências da Educação*, 6, 57-70.

Bodgan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação. Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.

Blackler, F. (1995). Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation. *Organization Studies*, 16, 1021-1046.

Calo, T. (2008). “Talent Management in the Era of the Aging Workforce: The Critical Role of Knowledge Transfer”, *Public Personal Management*, Vol. 37, (4), 403-416.

Carbery, R. e Garavan, T. (2005) Organizational restructuring and downsizing: Issues related to learning, training and employability of survivors, *Journal of European Industrial Training*, 29, 488-508.

Cardim, J. (2009). *Gestão da formação nas organizações*. Lisboa: Lidel–Edições Técnicas, Lda.

Carmo, H. e Ferreira, M. (1998). “Metodologia da Investigação - Guia para Auto-Aprendizagem”, Universidade Aberta, Lisboa.

Cohen, W. e Levinthal, D. (1990). “Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, (1), 128-152.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., Marques C. A., & Gomes, J. F. S. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda. ISBN: 978-972-618-568-0

Bloodgood, J. e Salisbury, W. (2001). “Understanding the influence of organizational change strategies on information technology and knowledge management strategies”, *Decision Support Systems*, Vol. 31, (1), 55-69.

Davenport, T. e Prusak, L. (1998); “Working Knowledge – How organizations manage what they know”, Harvard Business School Press, Boston

Davila, T.; Epstein, M. e Shelton, R. (2006). “Making Innovation Work: How to Manage it, Measure it, and Profit from it”, Pearson Education, Upper Saddle River, NJ.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (1994). *Handbook of qualitative research*. Handbook of qualitative research. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.

Drucker, P. (1993); “Post-capitalist society”, HarperCollins Publishers, New York

Drucker, P. (1999). “Management Challenges for the 21st Century”, 1ª Edição, Elsevier, Ltd.

Eric, CKC (2015). *Knowledge Management for School Education*. Springer. Disponível em <http://www.springer.com/gp/book/9789812872326>

Earl, M. e Scott, I. (1999). “Opinion: What Is a Chief Knowledge Officer”, Sloan Management Review, Vol. 40, (2), 29-38.

Ferreira, A. (2011). “Gestão estratégica e gestão do conhecimento na Transferência do conhecimento, nas instituições de Ensino Superior Público Militar”, Tese de Doutorado em Gestão da Universidade da Beira Interior.

Ferreira, A. P. (2016). Training and development in Organizations: Start at the beginning. In C. Machado e J. P. Davim (Eds.), MBA: Theory and Application of Business and Management Principles (pp. 105–121). Cham: Springer International Publishing.

Frost, A. (2017). Knowledge management tools. Disponível em <http://www.knowledgemanagement-tools.net>

Ghabban, F., Selamat, A., e Ibrahim, R. (2018). New model for encouraging academic staff in Saudi universities to use IT for knowledge sharing to improve scholarly publication performance Technology in Society, Elsevier, vol. 55(C), 92-99

Gil, António Carlos (1999). “Métodos e Técnicas de Pesquisa Social”, Editora Atlas, Brasil, 5ª edição.

Greiner, M.; Bóhmann, T. e Krcmar, H. (2007). “A strategy for knowledge management”, Journal of Knowledge Management, Vol. 11, (6), 3-15.

Grant, R. (2006). “The Knowledge-Based View of the Firm”, em: Faulkner, D. e Campbell, A. (eds.), “Strategy: A Strategy Overview and Competitive Strategy”, Oxford, University Press, pp. 203-227.

Gray, P. e Meister, D. (2006). “Knowledge Sourcing Methods”, Information and Management, Vol. 43, (2), 142- 156.

Guerra, Isabel (2006). ”Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e Formas de Uso”, Príncipia Editora, Estoril.

Hague, P. e Jackson, P. (1996). “Como fazer Estudos de Mercado”, 1ª Edição, Edições Cetop, Lisboa.

Hair, A.; Black, T. (1998), *Multivariate Data Analysis*, 5ª Edição, Edições Bookman.

Handzic, M. (2004). “Knowledge management: through the technology glass”, *Series of Innovation and Knowledge Management*, Vol. 2, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd, Singapore.

Handzic, M.; Lagumdzija, A. e Celjo, A. (2008). “Auditing knowledge management practices: model and application”, *Knowledge Management Research & Practice*, Vol. 6, (1), 90-99.

Hill, M.M., e Hill, A. (2000). *Investigação por questionário*. (1ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo

<https://www.dgert.gov.pt/o-sistema-de-educacao-e-formacao-em-portugal-cedefop-2021>

Ives, W.; Torrey, B. e Gordon, C. (2003). “Knowledge transfer: transfer is human behavior”, em: Morey, C.; Maybury, M. e Thuraisingham, B. (eds.), “*Knowledge Management: Classic and Contemporary Works*”, MIT Press, Cambridge, MA.

Jamshed, S. (2014). Qualitative research method-interviewing and observation. *Journal of Basic and Clinical Pharmacy*, 5(4), 87. Disponível em <https://doi.org/10.4103/0976-0105.141942>

Jasimuddin, S. (2008). “A holistic view of knowledge management strategy”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12, (2), 57-66.

Kirkpatrick, D. (1996). Great ideas revisited. *Training & Development*, 50(1), 54-60.

Kirkpatrick, J. & Kirkpatrick W. (2009). *The Kirkpatrick Model: Past, Present and Future*. Chief Learning Officer, 20-23 e 55.

Lave, J. e Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.

Leonard, Dorothy (1995); “Wellsprings of knowledge – Building and sustaining the sources of innovation”, Harvard Business School Press, Boston

Levitt, t. (1991); “Marketing imagination”, The Free Press, New York

Maier, R. e Remus, U. (2002). “Defining Process-oriented Knowledge Management Strategies”, Knowledge and Process Management, Vol. 9, (2), 103-118.

Malhotra, Naresh K. (2004). “Pesquisa de Marketing – Uma orientação aplicada”, 3ª Edição, Bookman.

Marconi, M. A. e Lakatos, E. M. (2003). Fundamentos de metodologia. 5 ed. São Paulo: Editora Atlas. Disponível em https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india

Maroco, J. (2010), Análise Estatística – Com Utilização do SPSS, 3ª Edição, Edições Sílabo.

Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1 (1), 61-89. DOI: 10.1016/1053-4822(91)90011-Z

Morais, I. (2008). “Segmentação dos Investidores Individuais Portugueses”, Tese de Mestrado da Universidade de Évora.

Muthukumar e J. G. Hedberg (2005). "A knowledge management technology architecture for educational research organisations: Scaffolding research projects and workflow processing." British Journal of Educational Technology 36 (3): 379-395.

Noe, R. (2010). Employee Training and Development (5th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.

Nogueira, F., Pessoa, T., & Gallego, M. J. (2016). Distance vocational training in Portugal: A review of academic studies between 2000 and 2015. 2016 International Symposium on Computers in Education, SIIE 2016: Learning Analytics Technologies, 1-6. DOI: 10.1109/SIIE.2016.7751852

Nonaka, I. (1990). “Chishiki-souzou mo keiei (A theory of organizational knowledge creation)”, Nihon Keizai Shimbun-sha, Tokyo.

Nonaka, I. e Johansson, J. (1995). "Japanese management: What about the "hard" skills?", *Academy of Management Review*, Vol. 2, (10), 181-191.

Nonaka, I.; Reinmoeller, P. e Senoo, D. (1998). "The 'ART' of knowledge: systems to capitalize on market knowledge", *European Management Journal*, Vol. 16, (6), 673-684.

Nonaka, I. e Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Nova York: University Oxford

Nonaka, I. e Takeuchi, H. (1994). "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organizational Science*, Vol. 5, (1), 14-37.

Nonaka, I. e Takeuchi, H. (1995). "The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies create the dynamics of innovation", Oxford University Press, New York.

Nonaka, I. e Teece, D. (2001). "Research directions of knowledge management", em I. Nonaka, & D. Teece (eds.), "Managing industrial knowledge: Creation, transfer and utilization" (330-335), Sage Publications, London.

Nonaka, I.; Konno, N. e Kosaka, S. (1993). "Chisiki beesu sosiki (The knowledge-based organization)", *Harvard Business Review*, Vol. 41, (1), 59-73.

Nonaka, I.; Von Krogh, G. e Voelpel, S. (2006). "Organizational knowledge creation theory: evolutionary paths and future advances", *Organization Studies*, Vol. 27, (8), 1179-1208.

O'Dell, C. e Grayson, C. (1998). "If Only We Knew What We Know: The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice", The Free Press, New York.

Ozdamli, F. e N. Cavus (2021). "Knowledge sharing technologies in higher education: Preferences of CIS students in Cyprus." *Education and Information Technologies*26(2): 1833-1846.

Pestana, Maria H. e Gageiro, João N. (2005). "Análise de Dados para Ciências Sociais: a complementaridade do SPSS", 4ª Edição, Edições Sílabo, Lisboa.

Phillips, J. J. (1991). *Handbook of training evaluation and measurement methods*. London, Kogan Page Ltd.

Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. London: Routledge & Kegan, Paul

Preiss, K.; Goldman, S. e Nagel, R. (1996). “Cooperate to Compete: Building Agile Business Relationships”, Van Nostrand Reinhold, New York.

Reis, E. (2001), *Estatística Multivariada Aplicada*, 2ª Edição, Edições Sílabo.

Rhodes, J.; Hung, R.; Lok, P.; Lien, B. e Wu, Chi-Min (2008). “Factors influencing organizational knowledge transfer: implication for corporate performance”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12, (3), 84-100.

Rodrigues, M. J., Almeida, A. J., Suleman, F., & Perestrelo, M. (1996). O levantamento de necessidades de formação: relevância e balanço da experiência acumulada. *Educação, economia e sociedade*, 125-205. ISBN: 972-95810-9-6

Romer, P. (1995). *Beyond the Knowledge Worker*. Link Mundial, 56-60. Recuperado em 15 de setembro de 2004, de http://www.stanford.edu/~promer/wrld_lnk.htm

Roscoe, J. (2001). *Analisis of Organizational Training Needs*. In S. TrueLove (Ed.), *The Handbook of Training and Development* (2nd ed., 50–78). Oxford: Blackwell Publishers Inc.

Sáenz, J.; Aramburu, N. e Rivera, O. (2009). “Knowledge sharing and innovation performance: A comparison between high-tech and low-tech companies”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 10, (1), 22-36.

Saint-Onge, H. e Wallace, D. (2003). *Leveraging Communities of Practice for Strategic Advantage*, Burlington: Butterworth-Heinemann.

Saito, A.; Umemoto, K. e Ikeda, M. (2007). “A strategy-based ontology of knowledge management technologies”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11, (1), 97-114.

Schiuma, G. e Lerro, A. (2008). “Knowledge-based capital in building regional innovation capacity”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12, (5), 121-136.

Serrano, A. e Fialho, C. (2003). “Gestão do Conhecimento – o novo paradigma das organizações”, FCA – Editora de Informática, Lisboa.

Sher, J. e Lee, C. (2004), “Information Technology as a Facilitator for Enhancing Dynamic Capabilities through Knowledge Managements”, *Information and Management*, Vol. 41, (8), 933-945.

Simões, J. (2006). “Gestão do Conhecimento em Instituições de Ensino Superior Público: Estudo das Escolas de Gestão e Economia”, Tese de Mestrado em Contabilidade e Administração, Universidade do Minho, Braga.

Simões, J. (2010). “A dinâmica da criação de empresas impulsionada por instituições de ensino superior em redes de inovação”, Tese de Doutoramento em Gestão, Universidade da Beira Interior.

Spender, J. (1996b). “Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 9, (1), 163-179.

Spraggon, M. e Bodolica, V. (2008). “Knowledge creation processes in small innovative hi-tech firms”, *Management Research News*, Vol. 31, (11), 879-894.

Sveiby, K. (1997); “The new organizational wealth: managing and measuring knowledge-based assets”, 1ª edição, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco

Sveiby, K. (1997). “The intangible asset monitor”, *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, Vol. 1, (2), 73-97.

Sveiby, K. (1999). “Tacit knowledge”, em J. W. Cortada, & J. A. Woods (eds.), “The knowledge management yearbook 1999-2000” (pp. 18-27), Butterworth-Heinemann, Boston.

Sveiby, K. (2000). “Capital Intelectual – La Nueva Riqueza de las Empresas – Como Medir y Gestionar Los Activos Intangibles para Crear Valor”, Maxima Laurent du Mesnil Editeur, Paris.

Sveiby, K. (2001). “A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2, (4), 344-358.

Velada, R. (2007). “Avaliação da eficácia da formação profissional: fatores que afetam a transferência da formação para o local de trabalho”, Tese de doutoramento no ISCTE, Lisboa.

Von Krogh, G.; Nonaka, I. e Ichijo, K. (2000). "Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation", Oxford University Press, New York.

Vorakulpipat, C. e Rezgui, Y. (2008a). "An evolutionary and interpretive perspective to knowledge management", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12, (3), 17.

Vorakulpipat, C. e Rezgui, Y. (2008b). "Value creation: the future of knowledge Management", *The Knowledge Engineering Review*, Cambridge University Press, Vol. 23, (3), 283-294.

Winterton, J. (2007). Training, Development, and Competence. In P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright (Eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp. 324–343). New York: Oxford University Press Inc.

Yang, C.; Fang, S. e Lin, J. (2009). "Organisational knowledge creation strategies: A conceptual framework", *International Journal of Information Management*.

Yin, Robert K. (1994). "Case Study Research: Design and Methods", Thousand Oaks: Sage.

Zack, M. (1999). "Developing a Knowledge Strategy", *California Management Review*, Vol. 41, (3), 125-145

Ziarnik, J. P., & Bernstein, G. S. (1984). Effecting change in community-based facilities: Putting staff training in perspective. *The Behavior Therapist*, 7, 39-41.

Anexo I

Guião de Entrevista a responsável pela gestão da Formação

O meu nome é Catarina Gomes, sou aluna do último ano do mestrado de Gestão. Encontro-me a realizar a minha dissertação final de mestrado, para o cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre. A realização desta entrevista pretende perceber qual a importância da formação profissional para a empresa, se considera que a formação profissional é uma ferramenta estratégica de gestão do conhecimento, de que forma leva ao seu desenvolvimento e sucesso da empresa. Desta forma, peço o seu consentimento para a gravação do áudio da entrevista, de modo ser exequível analisar toda a informação recolhida.

1. No seu entender qual a importância da formação profissional?
2. Como está organizada a formação profissional na empresa?
3. Como é financiada a formação profissional na empresa?
4. Que tipos de formação são disponibilizados aos colaboradores? E onde se realizam?
5. Para si, como é que a formação profissional é uma ferramenta para adquirir conhecimento?
6. A formação profissional leva ao sucesso uma empresa? Porquê?
7. Que balanço faz da política de formação na empresa?
8. No seu entender, há aspetos a melhorar na política de formação da empresa?

Muito obrigada pela sua colaboração!

Anexo II

INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

No âmbito da realização do Mestrado em Gestão, da Universidade da Beira Interior, pretende-se realizar uma investigação sobre a formação profissional como ferramenta estratégica de gestão do conhecimento nas empresas.

Assim, gostaria de contar com a sua colaboração na resposta a este inquérito, que visa caracterizar a sua opinião e posição relativamente a práticas de formação profissional na empresa onde labora.

Este questionário é anónimo e os dados aqui recolhidos serão apenas usados na presente investigação, não sendo divulgados para quaisquer outros fins. Responda o mais sinceramente possível a todas as questões.

Agradeço desde já o seu contributo para esta investigação.

Caracterização

1. Idade _____
2. Género: Masculino Feminino Prefiro não dizer / Não me identifico
3. Habilitações escolares:
 4º ano Bacharelato
 6º ano Licenciatura
 9º ano Mestrado
 12º ano Doutoramento
4. Grupo Profissional:
 Assessor, Técnico Superior
 Técnico Administrativo
 Chefe de Secção
 Operário
 Outros _____
5. Há quantos anos trabalha na empresa? _____
6. Há quantos anos exerce as funções atuais? _____

Perceção sobre a formação profissional

7. Sempre que lhe é solicitado, frequenta ações de formação profissional?

Sim Não

8. Usando a escala: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não Concordo/Nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente, assinale:

O seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

	1	2	3	4	5
8.1 A formação profissional é importante para o desenvolvimento das empresas					
8.2 A formação profissional é importante para que os trabalhadores sejam mais produtivos					
8.3 A formação profissional é uma perda de tempo					
8.4 A formação profissional é importante para que as empresas sejam mais competitivas					
8.5 A formação profissional é importante para que Portugal seja mais competitivo					
8.6 Em Portugal, todos os trabalhadores têm as mesmas oportunidades de acesso à formação					
8.7 Em Portugal, os trabalhadores valorizam pouco a formação					
8.8 Em Portugal, as empresas investem pouco em formação					
8.9 A formação profissional é um investimento importante para aprendermos coisas novas					
8.10 A formação profissional é importante para que os trabalhadores possam progredir na carreira					
8.11 Em Portugal, as empresas valorizam muito a formação					
8.12 Em Portugal, os trabalhadores valorizam muito a formação					
8.13 Em Portugal, a formação dada é de elevada qualidade					

Caracterização da formação realizada e seus benefícios:

9. Qual o número de ações de formação profissional, que frequentou nos últimos dois anos (2021 e 2022)? _____

10. Recebeu algum valor monetário pelas ações de formação?

Sim Não

11. Usando a escala: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não Concordo/Nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente, assinale:

O seu grau de concordância com as seguintes afirmações, relativas à formação que frequentou:

	1	2	3	4	5
11.1 Permite progredir na carreira					
11.2 Aumenta a sua estabilidade de emprego					
11.3 Passou a dominar melhor os equipamentos com que trabalha					
11.4 Passou a dominar melhor as técnicas aplicáveis na sua função					
11.5 Passou a dominar melhor as normas legais aplicáveis na sua função					
11.6 Permitiu melhorar o relacionamento entre colegas de trabalho					
11.7 Permitiu melhorar o relacionamento com as chefias					
11.8 Permitiu melhorar o desempenho no exercício das suas funções					
11.9 Permitiu adaptar-se a uma nova função que lhe seja atribuída					
11.10 Permitiu conhecer outras pessoas com quem pode trocar experiências					
11.11 Permitiu contactar com outras formas de trabalhar					

Percepção da formação profissional como fonte de conhecimento e avaliação da formação

12. Usando a escala: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não Concordo/Nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente, assinale:

O seu grau de concordância com as seguintes afirmações, relativa à sua frequência da formação profissional:

	1	2	3	4	5
12.1 Aumenta os seus conhecimentos					
12.2 Melhora o funcionamento global do serviço					
12.3 Conhece outras formas de trabalhar					
12.4 Adapta-se a novas funções que lhe sejam atribuídas					
12.5 Melhora as suas competências em geral					
12.6 É feita avaliação dos conhecimentos adquiridos após a formação					
12.7 É feita avaliação da sua satisfação com a ação					
12.8 É feita avaliação das melhorias verificadas no seu desempenho por ter frequentado a formação					
12.9 É feita avaliação das melhorias verificadas no desempenho do serviço em que trabalha por ter frequentado a formação					

13. Atualmente, considera que tem necessidades de formação?



Sim Não

14. Que sugestão daria para melhorar a política de formação profissional da empresa em que trabalha?

Obrigada pela colaboração!

Catarina Gomes

Anexo III

 Imprimir  Fechar

Pedido Colaboração | Tese Mestrado

Catarina Gomes <catarinaadgomes@hotmail.com>

qui, 19/01/2023 09:02

Para: vania@twintex.pt <vania@twintex.pt>

Exmos. Srs, bom dia,

No âmbito da minha dissertação final de mestrado em Gestão, realizada na Universidade da Beira Interior sob orientação do Professor Doutor Paulo Pinheiro e que se intitula "A formação Profissional como ferramenta para a gestão do conhecimento nas organizações", venho por este meio solicitar a colaboração de V. Ex.

Este trabalho tem como objetivo de esclarecer a relevância da formação profissional, enquanto ferramenta estratégica de gestão do conhecimento, no desenvolvimento e sucesso de uma organização. Para tal, será necessário aplicar um questionário aos colaboradores da empresa e realizar uma pequena entrevista com o responsável pela gestão da formação. A conversa será gravada (áudio) mas os dados recolhidos serão mantidos confidenciais e posteriormente destruídos, respeitando os princípios deontológicos de investigação.

Agradeço desde já a vossa colaboração, estando ao dispor para responder a qualquer dúvida que vos possa surgir.

Com os melhores cumprimentos.

Atentamente,
Catarina Gomes

 Imprimir  Fechar

RE: Pedido Colaboração | Tese Mestrado

Beatriz Tavares <beatriz.tavares@twintex.pt> RE: Pedido Colaboração | Tese Mestrado

ter, 07/02/2023 12:24

Para: catarinaadgomes@hotmail.com <catarinaadgomes@hotmail.com>

Cc: Vânia Correia <vania@twintex.pt>

Bom dia cara Catarina Gomes,

Espero que se encontre bem.

A Twintex tem todo o gosto em ajudar na sua investigação.

No entanto, para conseguirmos compreender como a poderemos ajudar precisamos de entender melhor as informações que necessita da nossa parte.

Tem algum guião que nos elucide sobre a matéria onde a Twintex conseguirá ajudar a sua investigação?

Aguardo o seu feedback.

Muito obrigada.

Atenciosamente | Kind Regards

Beatriz Tavares
Public Relations + Marketing + CSR
T. +351 275 773 035 (Ext. 287) (Chamada para rede fixa nacional/ National Landline Call)
Please Call me Direct ☺

twintex

twintex.pt    

"Twintex never informs change of bank details by email."