



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)

Versão definitiva

INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO

A FORMAÇÃO COMO VANTAGEM COMPETITIVA NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO COM EMPRESAS DO CONCELHO DE PONTE DE LIMA

MARIA HELENA FERREIRA DA CUNHA

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para
obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de
Empresas

Orientadores: **Prof. Doutor Paulo Rodrigues e Prof.^a Doutora Filipa Mourão**

Versão definitiva

Viana do Castelo, abril de 2025



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)

INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO

**A FORMAÇÃO COMO VANTAGEM COMPETITIVA NAS
ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO COM EMPRESAS
DO CONCELHO DE PONTE DE LIMA**

MARIA HELENA FERREIRA DA CUNHA

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para
obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de
Empresas

Orientadores: **Prof. Doutor Paulo Rodrigues e Prof.^a Doutora Filipa Mourão**

Versão definitiva

Viana do Castelo, abril de 2025

Resumo

Com a crescente globalização e o rápido avanço tecnológico, as organizações foram confrontadas com a necessidade de acompanhar estas mudanças, a fim de continuar a obter sucesso. Para isso é importante que estas sejam competitivas, através da preparação do seu capital humano, para que se mantenham detentores de uma produtividade qualificada e com diferencial competitivo, sendo essencial a exploração ao máximo do seu potencial, investindo em formação profissional, de forma a prover funcionários com habilidades e conhecimentos.

Investir na formação e desempenho dos colaboradores, torna-se um dos aspetos chave para o desenvolvimento de competências, fazendo com que o colaborador se torne mais ativo no desempenho das suas funções contribuindo, desta forma, para que os objetivos organizacionais sejam atingidos.

O objetivo principal deste estudo de caso é perceber se a formação profissional será vista pelas empresas inquiridas como um custo ou um investimento. Como objetivo geral pretende-se uma avaliação sobre a Vantagem Competitiva da Formação para o Progresso e Aumento da Produtividade nas Organizações, e por sua vez, perceber de que forma essa avaliação influencia o nível da produtividade dos colaboradores. Para tal foi realizado um estudo através de inquérito por questionário, num universo de 36 empresas onde a sua atividade se desenvolve no concelho de Ponte de Lima.

Tendo por base a análise dos resultados obtidos pelo inquérito, conclui-se que as empresas reconhecem a necessidade de terem um departamento de formação para levantar as necessidades de formação profissional dos seus colaboradores, que a formação facilita o desempenho das funções exercidas pelos colaboradores, contribui para resultados favoráveis e acima de tudo as práticas adotadas pelas empresas relativamente à formação profissional, na sua maioria, considera ser um investimento.

Palavras-chave: Formação Profissional; Produtividade; Organizações; Desenvolvimento

Abstract

With increasing globalization and the evolution of technology, organisations have been faced with the need to keep up with these changes in order to remain successful. To this end, it is important for organisations to be competitive by preparing their human capital so that they can maintain a high level of productivity and a competitive edge. It is essential to make the most of their potential by investing in professional training in order to provide employees with skills and knowledge.

Investing in employee training and performance is one of the key aspects of developing competences, making employees more active in carrying out their duties and thus helping to achieve organisational objectives.

The main aim of this case study is to understand whether the companies surveyed see professional training as a cost or an investment. The general objective is to assess the Competitive Advantage of Training for Progress and Increased Productivity in Organisations, and in turn to understand how this assessment influences the level of employee productivity. To this end, a questionnaire survey was carried out among 36 companies operating in the municipality of Ponte de Lima.

Based on the analysis of the results obtained from the survey, it can be concluded that companies recognize the need to have a training department to identify the professional training needs of their employees, that training improves the performance of the functions carried out by employees, contributes to positive outcomes, and, most importantly, that the practices adopted by companies with regard to professional training are mostly considered to be an investment.

Keywords: Vocational training; Productivity; Organizations; Development

Agradecimentos

A apresentação desta dissertação é mais uma etapa da minha vida académica a concluir.

Esta etapa, se por um lado foi vivida de forma intensa, por outro exigiu muito trabalho e esforço, conciliando o campo familiar, profissional e académico.

Em modo particular gostaria de agradecer duas pessoas magníficas que estiveram ao meu lado o Professor Doutor Paulo Rodrigues e Professora Doutora Filipa Mourão, pelas suas sugestões e críticas, pela orientação, e pela disponibilidade sempre manifestada ao longo de todo este trabalho de investigação.

Especialmente às minhas filhas Mariana e Ana Beatriz, e ainda aos meus pais pelo incentivo, pela paciência, pelo apoio moral, e compreensão relativamente às minhas ausências.

A todos que me apoiaram e que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho de investigação.

A todos vós, do fundo do meu coração... Muito Obrigada!

Lista de Abreviaturas e/ou Siglas

AEPL – Associação Empresarial Ponte de Lima

APA – American Psychological Association

APNOR – Associação de Politécnicos do Norte

CAE – Classificação Atividades Económicas

CIME - Comissão Interministerial para o Emprego

DGAE - Direção Geral das Atividades Económicas

FCT - Formação em Contexto de Trabalho

GRH - Gestão de Recursos Humanos

IPB – Instituto Politécnico de Bragança

IPCA – Instituto Politécnico do Cávado e do Ave

IPP – Instituto Politécnico do Porto

IPVC – Instituto Politécnico de Viana do Castelo

METSEP – Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho

NTIC - Novas Tecnologias Informação Comunicação

ONU – Organização das Nações Unidas

PME - Pequenas, médias empresas

RH – Recursos Humanos

SENSIMED – Medicina, Higiene e Segurança no Trabalho

Índice Geral

Índice de Figuras	xv
1. Introdução.....	1
2. Revisão Bibliográfica.....	3
2.1 O contexto de mudança de paradigma	3
2.2 As empresas no contexto de mudança.....	4
2.3 Estratégia organizacional e de recursos humanos no plano da formação profissional	5
2.4 Conceito de Formação Profissional em Portugal.....	6
2.5 Modalidades e formas de organização na Formação profissional.....	7
2.6 Métodos de Formação Profissional.....	8
2.7 A importância da Formação Profissional em contexto Organizacional	9
2.8 A ocorrência de formação profissional nas organizações	10
2.9 O conceito produtividade.....	11
2.10 A relação entre formação e a produtividade	15
2.11 O conceito competitividade	17
2.12 A importância da formação no desempenho dos colaboradores.....	18
2.13 Desenvolvimento da formação nas empresas	19
2.14 Dificuldades de implementação da formação contínua nas empresas	20
2.15 Benefícios das práticas organizacionais de formação	21
2.16 Os colaboradores como fonte de Vantagem Competitiva das Organizações	22
3. Metodologia da Investigação.....	25
3.1 Objetivos e Objeto de Estudo.....	26
3.2 Abordagem metodológica	26
3.3 Técnica de recolha de dados	29
3.3.1 Instrumento de recolha de dados: Inquérito por Questionário.....	31
3.4 Técnica análise de dados.....	32
3.5 Procedimentos	33
4. Análise dos Resultados	35
4.1 Análise descritiva	35
4.2 Análise inferencial	48

5. Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação	52
Referências Bibliográficas	56
Apêndices	62
Apêndice A - Email enviado às empresas.....	62
Apêndice B - Inquérito realizado no estudo	63

Índice de Figuras

Figura 1: Autores representativos da fase do dever ser da produtividade	12
Figura 2: Classificação dos fatores da produtividade (externos vs internos)	16
Figura 3: Freguesia onde se localiza a empresa	38
Figura 4: Certificação da empresa e respetiva norma	39
Figura 5: Regime jurídico da empresa	39
Figura 6: Empresa possui um departamento de formação	40
Figura 7: Responsável pela formação	40
Figura 8: Formação no Local de Trabalho	41
Figura 9: Realização das formações profissionais.....	41
Figura 10: Empresa que presta formação.....	41
Figura 11: De que forma a formação facilita o desempenho das funções e contribui para o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores	44
Figura 12: Ponto de vista da empresa sobre a formação profissional	44
Figura 13: Candidatura da empresa a alguma modalidade de financiamento para obtenção da formação profissional	45
Figura 14: A formação dos colaboradores como contributo para otimizar os resultados desejados pela organização	46
Figura 15: A formação profissional como mecanismo para os trabalhadores mudarem de entidade patronal.....	47
Figura 16: Existência de casos concretos de trabalhadores que aproveitaram a formação profissional para mudarem de empresa	47
Tabela 1: Métodos e técnicas de Formação em contexto de trabalho	8
Tabela 2: Utilidade do questionário conforme o tipo.....	30
Tabela 3: Atividade da empresa (CAE).....	36
Tabela 4: Género dos trabalhadores por CAE	37
Tabela 5: Faixas etárias dos trabalhadores	37
Tabela 6: Década de constituição da empresa.....	37
Tabela 7 - Regime jurídico vs certificação	39
Tabela 8 - Atividade da empresa vs departamento de formação	42

Tabela 9 -Certificação da empresa vs departamento de formação	42
Tabela 10 - Horas dedicadas a formação	42
Tabela 11 - Necessidades de formação.....	43
Tabela 12 - A formação é realizada no local de trabalho vs É feito o levantamento das necessidades	43
Tabela 13 - Quantas horas são disponibilizadas anualmente para formação vs É feito o levantamento de formação profissional	43
Tabela 14 - Quantos casos de mudança de entidade patronal	48
Tabela 15 - Teste de associação entre Certificação da empresa vs departamento de formação...	49
Tabela 16 - Teste de associação entre Qual atividade da empresa vs A empresa encontra-se certificada por alguma norma.....	49
Tabela 17 - Associação entre Quantas horas são disponibilizadas anualmente para formação vs É feito o levantamento de formação profissional.....	50
Tabela 18- Associação entre Visão, pela empresa, sobre formação e qual a atividade da empresa	50
Tabela 19-Associação entre Para a empresa, como é vista a formação profissional? * A empresa candidata-se a alguma modalidade de financiamento para obtenção da formação profissional? ..	51

1. Introdução

É sabido que o mundo vive em constante mudança, e, por conseguinte, os mercados passam por constantes transformações, onde a competitividade prevalece. Estas mudanças fazem com que as empresas estejam sempre atentas para a criação de novas estratégias competitivas.

Para que não se sejam ultrapassadas facilmente por outras mais bem estruturadas, precisam de responder às exigências do mercado, implicando um investimento na formação dos seus colaboradores, capacitando-os de conhecimento, eficiência, eficácia e criatividade.

Por ser uma prática muito complexa, seria de todo necessário, que as organizações tivessem uma metodologia de elaboração, como por exemplo, um plano de formação para poderem alcançar bons resultados e acompanhar os desafios impostos pela velocidade das mudanças.

Nos tempos atuais, os colaboradores não são meros intermediários para a concretização dos objetivos organizacionais, mas são também agentes ativos e cruciais na construção e desenvolvimento de qualquer organização, bem como no sucesso e na expansão no mercado. Dessa forma, é necessário investir no desenvolvimento e conhecimento desse mesmo ativo.

Neste sentido, tornou-se necessário programar uma nova ideia das relações humanas no trabalho, que permitiria que os colaboradores fossem guiados por um sistema social, em vez de serem reduzidos a simples unidades caracterizadas por comportamentos mecânicos (Pantoja et al., 2013).

Uma organização tem de pensar que precisa tanto de um bom administrador como de um bom colaborador, pois nenhum deles realiza o seu trabalho sozinho, mas depende sempre do trabalho formado em equipa. (Chiavenato, 2014).

Neste contexto, o objetivo principal deste estudo de caso é perceber quais as práticas adotadas pelas empresas, no que toca à formação profissional, por isso foi formulada a seguinte pergunta de partida:

“Será a formação profissional vista como um custo ou um investimento na ótica das organizações?”

A presente investigação incide sobre esta questão e pretende analisar se a formação profissional é considerada um investimento das organizações, para o melhor desempenho dos seus colaboradores e sucesso da empresa, ou vista como um custo que as organizações terão de pagar, para o cumprimento de uma obrigação legislativa e não como uma boa prática de gestão.

Pelo facto de demonstrar interesse na área da formação como vantagem competitiva nas organizações, foi realizado um estudo com as empresas pertencentes ao ramo empresarial de Ponte de Lima, não só por ser mais acessível o contacto com as mesmas, mas também para poder conhecer um pouco mais do tecido empresarial deste concelho, quanto ao tema escolhido.

Em termos estruturais, esta dissertação encontra-se organizada em 5 capítulos, sendo o primeiro capítulo destinado à introdução, o segundo capítulo à revisão bibliográfica, abordando o contexto de mudança de paradigma, as empresas no contexto de mudança, a estratégia organizacional e de recursos humanos no plano da formação profissional, o conceito de formação profissional em Portugal, as modalidades e formas de organização na formação profissional, bem como os respetivos métodos, a importância da formação profissional em contexto organizacional, ocorrência de formação profissional nas organizações, conceito de produtividade e competitividade, a relação entre formação e produtividade, a importância da formação no desempenho dos colaboradores, o desenvolvimento da formação nas empresas, as dificuldades da implementação da formação contínua nas empresas, e por fim os colaboradores como fonte de vantagem competitiva das organizações, no terceiro capítulo procurou-se descrever os objetivos e metodologias utilizadas, as hipóteses, as técnicas de recolha e de análise, bem como os instrumentos e os procedimentos que foram utilizados na operacionalização do estudo, no quarto capítulo apresenta-se a análise de resultados, e no quinto capítulo as conclusões obtidas.

2. Revisão Bibliográfica

2.1 O contexto de mudança de paradigma

A formação profissional é uma excelente ferramenta de Gestão de Recursos Humanos, trazendo benefícios tanto para o indivíduo quanto para a organização. Além disso, promovendo a motivação e o desempenho superior dos profissionais, fomentando o crescimento e o desenvolvimento organizacional elevado, resultando em uma vantagem competitiva para as empresas em relação aos seus concorrentes.

A nível individual Tavares (2010 *cit in* Soares, 2013) refere como vantagens o desenvolvimento, a elevação de competências, a obtenção de maiores oportunidades de carreira, melhores remunerações e, por conseguinte, maior satisfação e realização pessoal e profissional dos colaboradores. A autora, como vantagem para as empresas, destaca o reforço da capacidade estratégica, através de uma maior eficácia e eficiência nos seus resultados, uma maior capacidade de inovação na resposta às necessidades dos seus clientes e uma maior vantagem competitiva face aos seus concorrentes.

Segundo Buckley e Caple (2003 *cit in* Rego *et al.*, 2020), a formação considera-se como um instrumento de gestão orientado para o alcance dos objetivos organizacionais através de métodos e formas de atuação para melhor desempenho na função, como novos conhecimentos, capacidades e atitudes devem ser aprendidos e aplicados no trabalho para melhorar o desempenho da empresa (Rego *et al.*, 2020, p. 379). Por outro lado, a formação tem um horizonte temporal e tem como objetivo preencher as lacunas específicas respeitantes às funções dos profissionais (Lynas, 2001 *cit in* Rego *et al.*, 2020).

2.2 As empresas no contexto de mudança

A partir da década de 70, ocorreram transformações significativas na economia e na sociedade nos países ocidentais. Essas mudanças principalmente afetaram o mercado de emprego, numa crise de quantidade e qualidade de emprego (Gonçalves, Parente, Veloso *et al.*, 1998, p. 138).

O modelo macroeconómico predominante até então, foi questionado devido aos conflitos laborais em 1960, à crise económica e à explosão da crise do petróleo em 1970, e à disseminação de novos modelos de produção em 1980. Este modelo era caracterizado por estabilidade no emprego, melhores condições de trabalho, com aumento dos salários próximo do aumento do custo de vida, predominando a relação de trabalho por "tempo indeterminado", com horário de trabalho completo, um local de trabalho bem circunscrito (Cerdeira, 2005, p. 94-95).

Desta forma e perante uma conjuntura caracterizada por uma forte competição nos mercados globais, que se tornaram instáveis e imprevisíveis, inviabilizando os sistemas produtivos cuja essência era a estabilidade e previsibilidade, fazendo, portanto, depender a competitividade da capacidade de passar da produção em massa para a produção flexível (Campos, 2013, p. 13), as empresas viram-se na necessidade de melhorar conjuntamente “a produtividade e a qualidade dos seus produtos, reduzir os custos e, ao mesmo tempo, adaptar-se rapidamente ao mercado incerto e variado” (Kovács, 2006, p. 42).

Para tal, foi necessário apostar na valorização dos recursos humanos, no que se refere ao aumento do nível de qualificação, novas competências, responsabilidade e iniciativa, trabalho em equipa, bem como um maior envolvimento dos trabalhadores (Kovács, 2006, p. 42).

Além disso, o mercado exige pessoas que sejam polivalentes, flexíveis, ágeis, com visão do todo, com conhecimentos técnicos, capazes de dominar as tecnologias da informação e comunicação, bem como comunicar em diversos idiomas (Bernardes, 2013). Assumindo, então, que a formação inicial já não é suficiente, os perfis profissionais passam a exigir uma constante formação profissional ao longo da vida.

Atualmente, é notório a consciencialização por parte das empresas na formação dos seus trabalhadores, começando a ser vista por estas como sendo fundamental para responder às exigências do mercado que se mostra cada vez mais competitivo. Para conseguir dar respostas às constantes mudanças do meio envolvente, importa às empresas que os seus trabalhadores estejam munidos de conhecimento, capacidade de absorção, tratamento de informação, criatividade e

vontade de enfrentar os desafios que lhes são impostos pela velocidade das mudanças (Madelino, 2007).

Desta forma, as empresas obrigam-se a mudar constantemente, a reorganizar-se e reinventar formas de laboração, de modo a tomarem decisões mais rápidas, mais flexíveis e abertas, colocando assim a formação profissional como prioridade nas suas preocupações, uma vez que “a formação enquanto fator crítico para o desenvolvimento das competências, constitui uma alavanca para o sucesso empresarial”, bem como para a qualidade do trabalho (Caetano, 2007, p. 9).

2.3 Estratégia organizacional e de recursos humanos no plano da formação profissional

“Desenvolva as pessoas e elas desenvolverão a organização” (Chiavenato, 2009, p.16).

A definição da estratégia de uma organização resulta da conjugação da sua Visão, Missão e Valores com a envolvente de negócio em que opera (Camara *et al.*, 2016), e consiste na “identificação dos objetivos que a empresa pretende atingir, no médio e longo prazo e na definição do caminho crítico para os alcançar” (Camara *et al.*, 2016, p. 234).

Para Miles e Snow (1984 *cit. in* Rego *et al.*, 2020, p. 108), “a estratégia de recursos humanos (RH) deve estar alinhada com a estratégia de negócio”. Os autores identificaram três tipos de estratégias organizacionais sustentáveis, nomeadamente, a defensiva, a prospetora e a analisadora, às quais atribuíram diferentes padrões na GRH das empresas. Para os autores, uma estratégia defensiva é levada a cabo por organizações que procuram manter a sua posição competitiva ao invés de alargarem a sua atuação a novos domínios. A nível de GRH, visa desenvolver os seus RH a partir de dentro da organização (promoção interna), recruta ao nível da entrada (contrata juniores e desenvolve-os) e analisa o desempenho ao longo do tempo (Rego *et al.*, 2020).

As organizações que adotam estratégias prospetoras, normalmente são orientadas para a exploração de novas oportunidades de mercado, antecipando-se às suas concorrentes, sobre as quais obtêm vantagem competitiva na conquista de novos produtos e mercados, podendo assim, mais facilmente serem qualificadas como inovadoras. No que concerne à GRH, o recrutamento das empresas prospetoras é realizado a todos os níveis da organização, é orientado para o desempenho e baseia-se na comparação/benchmarking do desempenho da organização com os de outras empresas, para que seja preservada a sua posição inovadora (Rego *et al.*, 2020). As empresas que adotam uma estratégia analisadora procuram defender as suas posições atuais, não descurando a exploração de novas oportunidades de negócio, adotando, no entanto, uma abordagem mais cautelosa e atenta às movimentações das suas concorrentes mais inovadora. No que diz respeito à GRH, adotam um método misto de recrutamento e seleção, sobretudo guiada pela hierarquia, com algumas considerações sobre o desempenho e a avaliação do desempenho é feita a todos os níveis (indivíduos, grupos, organização) (Rego *et al.*, 2020).

Para Cabrera (2006, p.168 *cit in* Rego, *et al.*, 2020, p. 379), a *formação* pode ser entendida como “o conjunto de experiências de aprendizagem planeadas por uma organização, com o objetivo de

induzir uma mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos de empregados no trabalho”.

De acordo com Rodrigues (2014, p. 96), “as empresas são frequentemente designadas como comunidades de aprendizagem, na medida em que vivem da aprendizagem constante dos trabalhadores”, sendo que, a evolução destes, tanto a nível pessoal como a nível profissional e identitário, depende da educação e da formação proporcionadas pela empresa, pelo trabalho e pelas relações interpessoais (Rodrigues, 2014).

As pessoas são a principal fonte de vantagem competitiva e sustentável das organizações, agora e no futuro. O sucesso de uma organização dependerá de sua capacidade de envolver e atrair essas pessoas para sua estratégia (Cameron & Quinn, 2006, Senge, 2010). Assim o capital humano é considerado o verdadeiro recurso fundamental para a perenidade e sucesso das organizações (Ceitil, 2006a: 127).

2.4 Conceito de Formação Profissional em Portugal

Existem várias definições de formação profissional, as quais refletem diferentes abordagens e níveis de análise a partir das quais são perspetivadas.

Segundo a Comissão Interministerial para o Emprego (CIME) (2001) define, a Formação Profissional como um conjunto de atividades que visam a aquisição de conhecimentos, capacidades, atitudes e formas de comportamento exigidos para o exercício das funções próprias duma profissão ou grupo de profissões em qualquer ramo de atividade económica.

Para o atual Sistema Nacional de Qualificações, criado pelo DL n.º 396/2007, no seu artigo n.º 3 apresenta uma definição simples e curta de formação profissional, considerando toda a formação com o objetivo de dotar o indivíduo de competências com vista ao exercício de uma ou mais atividades profissionais.

Para Fialho et al (2013), a formação profissional é um processo de capacitação do trabalhador para um determinado desempenho profissional, onde se espera que para além das suas competências profissionais, o indivíduo faça uso simultâneo das suas competências sociais e humanas. Os autores referem ainda que, a formação profissional é um meio para se melhorar todo e qualquer desempenho profissional independentemente do contexto em que este se insere.

A publicação da União Europeia do Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional (CEDEFOP:2014) da Terminologia da política europeia de educação e formação profissional define o ensino e formação profissional como o ensino e formação que visa fornecer conhecimentos teóricos e práticos, capacidades e/ou competências necessárias para profissões ou mercado de trabalho específicos.

Pode-se verificar que para as quatro definições referidas o objetivo da formação profissional, corresponde dotar os trabalhadores de conhecimentos, capacidade para uma ou mais atividades profissionais, e melhor desempenho profissional.

2.5 Modalidades e formas de organização na Formação profissional

Normalmente, quando as empresas contratam um novo funcionário ou promovem um já trabalhador, este necessita de formação profissional para se adaptar à sua profissão ou função.

De acordo com Cruz (1998), existem duas modalidades principais na formação profissional: a formação inicial e a formação contínua.

Segundo Cruz (1998), a formação profissional inicial é uma "formação que visa a aquisição das capacidades indispensáveis para poder iniciar o exercício de uma profissão".

No entanto para os processos de produção, ou no decorrer do exercício da função, os profissionais exigem uma constante formação profissional, pois, estes precisam de novas competências de forma a ajustarem-se às mudanças (Bernardes 2011).

Para Nogueira e Rodrigues (cit in Cruz, 1998), entendem a formação profissional contínua como uma "formação que engloba todos os processos formativos organizados e institucionalizados subsequentes à formação profissional inicial com vista a permitir uma adaptação às transformações tecnológicas e técnicas, favorecer a promoção social dos indivíduos, bem como permitir a sua contribuição para o desenvolvimento cultural, económico e social".

A formação inicial pode assumir dois tipos de expressões:

- O objetivo da formação profissional inicial é a aquisição de competências, conhecimentos, habilidades práticas, atitudes e comportamentos que constituem a base essencial para que um trabalhador específico possa exercer uma profissão ou um grupo de profissões, promovendo uma especialização futura ou uma ocupação imediata de uma posição de trabalho.
- A formação de especialização profissional visa fortalecer, aprimorar e aprofundar habilidades práticas, atitudes, comportamentos ou conhecimentos que o funcionário adquiriu durante a formação profissional inicial, essenciais para um desempenho profissional de excelência.

Quanto à formação contínua abarca entre outros:

- O aperfeiçoamento - que visa complementar e melhorar conhecimentos, aptidões práticas, atitudes e comportamentos relacionados com a profissão desempenhada.
- A reconversão – procura proporcionar uma formação distinta daquela que o indivíduo já possui, permitindo que ele exerça uma nova profissão. A reconversão pode envolver uma formação profissional básica seguida de especialização;
- A reciclagem - procura melhorar ou conferir novos conhecimentos, habilidades práticas, atitudes e formas de conhecimento dentro da mesma atividade devido, nomeadamente, aos progressos científicos e tecnológicos.

Correlacionando com o que foi dito anteriormente, enquanto permanecer a vida profissional de um indivíduo haverá sempre necessidades de formação, por forma a acompanhar a ação do mercado, e as formas de trabalho bem como o relacionamento com os seus colegas. Os colaboradores empenhados procuram cada vez mais, obter novos conhecimentos e novas competências de forma a não serem ultrapassados, caso haja promoção na carreira ou mesmo no exercício de uma nova função que não implique a subida na carreira (Cardim et al, 1998).

2.6 Métodos de Formação Profissional

Trata-se de uma grande variedade de métodos de formação, que são usados pelos formadores durante a realização de ações de formação para facilitar a aprendizagem.

Quando se trata de formação em contexto de trabalho, pode haver um método de formação específico que é fundamental, mas isso não significa que não devam usar outros métodos e técnicas complementares.

Há uma vasta panóplia de métodos e técnicas, geralmente utilizados em sala e outros utilizados especificamente para formação à distância ou em formação híbrida (blended learning) (IEFP).

A Tabela 1, apresenta uma variedade de métodos e técnicas que descreve a aprendizagem ativa em contexto de trabalho.

Tabela 1: Métodos e técnicas de Formação em contexto de trabalho

Método/ Técnica	Descrição das características principais
Exposição/ Conferência	Permite a transferência da aprendizagem com a simples declaração e explicação do conhecimento. A conferência é um tipo de ensino unidirecional que depende do conhecimento e da capacidade de comunicação do formador.
Demonstração	Permite a transferência de habilidades de desempenho e execução por meio da descrição de procedimentos, tarefas, eventos, processos e outros elementos.
Role Play	Envolve criar uma situação semelhante a um problema real. Aumenta a compreensão das posições das pessoas, bem como os métodos que podem ser usados para diagnóstico e solução de problemas.
Discussão orientada	Trata-se de uma conversa entre o formador e os formandos. Suporta ambientes de aprendizagem síncronos e dialéticos. Encoraja a aprendizagem participativa e ativa, o que apoia a troca de informações através do discurso.
Simulação (Virtual Reality)	A fim de permitir observação contínua, eles representam imitações ou mímicas de eventos reais. Uma simulação cria uma situação real de uma situação atual ou ambiental.
Imagética	Imaginação é a representação mental de coisas, eventos e exposições, permite a visualização interna de imagens. Ajuda a construir ou recriar uma experiência na mente dos formandos, através dos sentidos: auditivo, cinestésico, visual e tátil.
Brainstorming	O brainstorming é um método de solução de problemas legítimo e eficaz. Nesse método, o criticismo é expandido, as oportunidades de compreender uma situação são bem-vindas e a conexão e a melhoria são procuradas.
Análise de Estudos de caso	Uma estratégia de solução de um problema, idêntica a uma simulação que apresenta uma situação real e requer que os formandos, respondam e explorem possíveis soluções.

Aprendizagem colaborativa (Buzzgroup)	É uma forma de aprendizagem em que os formandos partilham tarefas e dependem uns dos outros para concluir as tarefas.
Jogos	Um jogo com regras que estabelecem uma situação competitiva. Pode ser atividades projetadas para simular alguns aspetos de um negócio ou jogos de negócios que não são competitivos.
Visita de estudo (Field trip)	As visitas de estudo a outros locais de trabalho permitem que os formandos sigam as melhores práticas de outras empresas para ajudar a melhorar a qualidade total. São usados como um método de aprendizagem experimental.
Modelo de comportamento	Observação e prática são necessárias para formar. O formando aprende comportamentos observando o "modelo" que é mostrado em filmes e vídeos. Em seguida, emprega esses comportamentos em práticas intensivas e guiadas.
Incidente crítico	Este método consiste em fornecer aos formandos uma breve descrição (uma frase ou um parágrafo) de uma situação problemática e solicitar uma solução, plano de ação ou causa do problema.

Fonte: IEFP

Para manter os formandos interessados, promover diferentes estilos de aprendizagem e aumentar a compreensão e a retenção, é possível utilizar uma variedade de abordagens de formação.

As pessoas aprendem de diferentes maneiras, facto pelo qual, o formador não se deve concentrar apenas num método de ensino - aprendizagem.

Assim, para melhor entendermos o quanto são importantes os métodos de formação, no contexto organizacional, iremos falar sobre a importância da formação profissional nesse mesmo contexto.

2.7 A importância da Formação Profissional em contexto

Organizacional

Atualmente a Formação e desenvolvimento de RH é vista de forma diferente pelas empresas. Cada vez mais estas reconhecem a sua importância para enfrentarem os desafios e as mudanças do mundo atual. Existe uma clara consciência sobre a importância de ter colaboradores formados, atualizados e preparados para enfrentar desafios, “porém embora diretamente relacionada com os recursos humanos da empresa, os seus efeitos serão paralelamente sentidos em toda a organização” (Ghafoor k., Ahmed k. e Aslam k., 2011, p. 67).

A adaptação do capital humano às mudanças tecnológicas e organizacionais, permitirá que a organização aumente a sua produtividade e competitividade, o que faz com que a formação ao longo do tempo venha a conquistar o seu espaço como elemento fulcral para a concretização e desenvolvimento que se ambiciona dentro do planeamento estratégico da organização, constituindo-se como um “processo de aprendizagem suscetível de permitir a aquisição de saberes e de saberes-fazer necessários para o exercício de um ofício ou de uma atividade profissional” (Alaluf, 2007, p. 55).

As empresas são incitadas para a formação profissional dos seus colaboradores por razões que se prendem com a competitividade, com a evolução tecnológica e com a própria estratégia da organização, para uma melhor produtividade e sucesso da mesma.

O artigo 131 da Lei no 7/2009 do Código de Trabalho exige que as empresas elaborem planos de formação anuais ou plurianuais e garantam o direito dos trabalhadores e seus representantes à informação e consulta, paralelamente às necessidades intrínsecas da organização.

A capacitação e evolução do RH deve ser estratégica, ou seja, deve estar alinhada à estratégia empresarial da organização (Noe, 2010). Assim, os gestores podem ajustar o perfil de competências dos funcionários ao perfil que eles consideram ideal, convertendo o potencial dos funcionários em competências relevantes para a empresa (Dias, 2012).

A aprendizagem organizacional deve ser encarada como uma estratégia e abordagem para questões ligadas ao desempenho nas organizações (Harrison, 2009, p.132-145), na qual são criadas, processos permanentes de aprendizagem.

Associado à Aprendizagem Organizacional, a formação profissional e o desenvolvimento dos colaboradores implicam a transformação de pessoas nos seus valores, atitudes, comportamentos e habilidades ao serviço da mudança organizacional e não apenas dar lhes informação para que aprendam novos conhecimentos (Chievenato, 2009).

2.8 A ocorrência de formação profissional nas organizações

A formação profissional nas organizações portuguesas ocorre em diversos momentos e de diversas formas, pelo que se destacam alguns autores e a sua visão acerca da formação profissional.

Algumas organizações preferem as formas tradicionais de aquisição de conhecimentos (aprendizagem no posto de trabalho), confiando essencialmente no autodidatismo como forma de apreensão do conhecimento técnico, não reconhecendo a importância da qualificação sistemática, afirma Cardim (2005, p. 129).

Caetano (2000, p. 295) afirma que as empresas se concentram principalmente no aumento das competências que correspondem às suas necessidades a curto prazo, e não tanto no desenvolvimento das capacidades e no aumento das qualificações dos empregados enquanto profissionais. Assim, a formação é pensada no curto prazo com o objetivo de responder imediatamente.

Sarramona, J. (2002) defende esta ideia, dizendo que os gestores esperam que a formação seja aplicativa de cariz técnico e que os conhecimentos e habilidades adquiridos possam ser aplicados de forma imediata.

Além disso, Lopes *et al* (2010) afirmam que a filosofia de gestão dos recursos humanos contemporânea ... "articula -se em torno do desenvolvimento contínuo das competências do indivíduo." (p. 15), colocando em questão a tradição da hierarquia dos processos de formação.

O modelo de Hendry (1991, *cit in* Cruz, 1998) afirma que existem vários fatores que afetam a disponibilidade de uma organização para oferecer formação profissional. Podemos olhar para a atividade de formação profissional nas organizações como uma concretização desse modelo. Alguns desses elementos têm efeitos benéficos, criando condições favoráveis para o desenvolvimento da formação profissional, enquanto outros têm efeitos negativos. O autor afirma

que uma variedade de fatores é necessária para promover o crescimento da formação profissional em uma organização, pois nenhum deles isolado é suficiente para isso. O modelo de referência determina as forças que impedem ou facilitam a concretização das respostas formativas da organização. O autor propõe quatro grupos de elementos (forças) que são usados pelo modelo de sistema de formação em qualquer contexto empresarial:

- Pressão para a competitividade e a estratégia da empresa;
- Mercado de trabalho externo;
- Mercado de trabalho interno, os atores internos e os sistemas;
- Apoios externos à formação.

Quando uma empresa investe em novas tecnologias, ela também deve investir na formação dos seus colaboradores. Isso ocorre porque a adaptação às novas tecnologias geralmente requer formação, ou a empresa pode não conseguir integrar essas novas tecnologias nas atividades da empresa. Assim, para que as empresas possam atingir os seus objetivos e alcançar um alto nível de competitividade, a formação deve ser usada como um meio de concretizar as orientações estratégicas (Cruz, 1998).

A estratégia da empresa deve sempre influenciar a política de formação uma vez que esta deve contribuir para o alcance dos objetivos da empresa.

Seja qual for o caminho que a empresa pretenda seguir, terá sempre de formar os seus colaboradores, pois a formação profissional determinará o seu comportamento tanto nos seus locais de trabalho ou mais especificamente, nas tarefas que aí desempenham.

2.9 O conceito produtividade

O conceito de produtividade foi inserido como tema na nossa tese, não só por ser reconhecida como um fator importante em qualquer organização, mas por admitir como colaboradora que sou no meu próprio local de trabalho.

Quando numa organização existe boa produtividade, estamos a contribuir para uma vital sustentabilidade, um meio para atingir a eficiência e o sucesso da empresa ou de uma economia. Aumentar a produtividade tem implicações diretas nos resultados financeiros e na eficácia operacional das organizações, resultando em processos mais rápidos e menos desperdício de recursos, contribuindo para uma redução de custos e por sua vez, numa maior produção com os mesmos ou menor recursos, podendo a empresa/organização aumentar a sua lucratividade. Outro fator não menos importante, é o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, uma vez que um ambiente de trabalho saudável e uma maior motivação afetam favoravelmente a produtividade.

De seguida serão abordados alguns conceitos, bem como a forma como alguns autores definem a produtividade.

Segundo os autores Sumanth (1998) e Tangen (2002) o termo “produtividade” foi utilizado no século XVIII pela primeira vez por Quesnay. O médico utilizou o termo num artigo publicado por Dupond de

Nemours no *Journal de l'Agriculture, du Commerce et des Finances*, que data de 1766 intitulado “*Intérêt de l'argent*”.

Já Litre, um autor francês em 1883 no século XIX, define produtividade como sendo a faculdade para produzir.

No século XX, entre as décadas de quarenta e oitenta, muitos estudos sobre produtividade foram publicados. Bredt (1943), Pauwels (1947), Gutenberg (1961), Pirla (1964) e Schneider (1968) são alguns exemplos. Em Portugal, destacam-se as pesquisas de Vidal (1961) e Sarmento (1969).

Na figura 1, são identificados, alguns autores emblemáticos da fase do dever ser da produtividade.

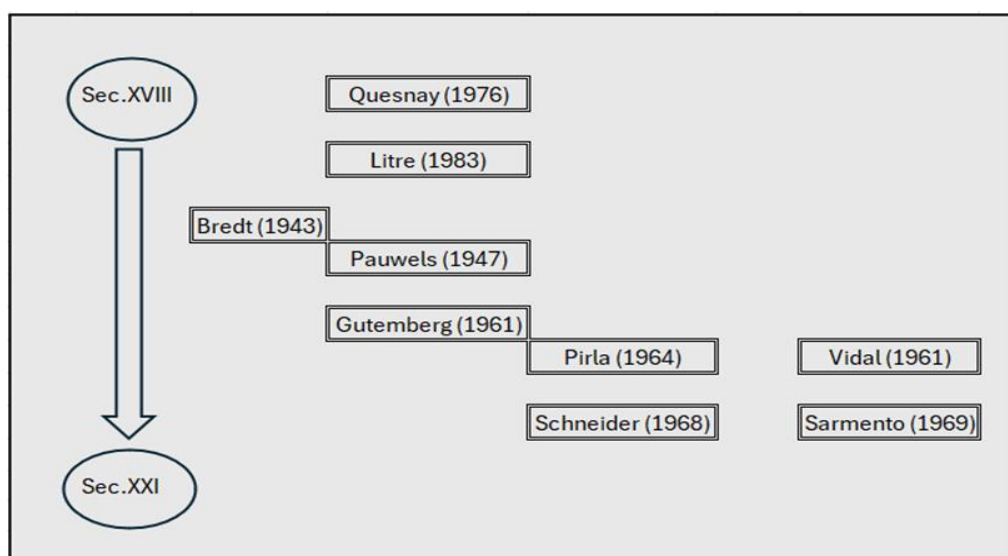


Figura 1: Autores representativos da fase do dever ser da produtividade

Fonte: adaptado de Fernandes et al. (2005)

Segundo Bredt (1943), citado por Gutenberg (1961), define produtividade como a totalidade de bens ou serviços produzidos por uma unidade produtiva fábrica por unidade de tempo, correspondente ao período de utilização, com um esforço determinado e com uma celeridade de trabalho determinada.

Para a "doutrina" dos custos fixos, é fundamental determinar qual dessas grandezas deve ser usada como variável independente – ou seja, aquela que explica todas as outras variáveis – de acordo com as definições propostas por Bredt (1943) de produção, produtividade, capacidade produtiva e ocupação.

Pauwels (1947) afirma que a produtividade deve ser avaliada em termos absolutos, baseada no esforço mínimo. Isto significa que, para alcançar um determinado resultado, não se deve realizar esforços em excesso do mínimo necessário, tudo que é preciso acima desse mínimo considera-se desperdício.

Pauwels (1947) classifica a produtividade em duas categorias: produtividade técnica e produtividade económica, dependendo do esforço realizado e dos resultados obtidos. A primeira é uma manifestação interna da empresa e visa obter a quantidade máxima de produção com os recursos mais baixos possíveis. Quanto à produtividade económica, o autor belga examina a produtividade

no âmbito da exploração e considera-a como o resultado de toda a exploração, sendo de condição sine qua non a existência de mais-valias, que designa por benefícios de exploração.

Já o professor alemão Gutenberg (1961) define a produtividade usando estudos neoclássicos e o raciocínio de Walras: a lei da igualação das produtividades marginais dos fatores de produção ao respetivo preço para poder tratar as procuras dos fatores em função do preço. Gutenberg admite que é possível calcular a produtividade baseando-se no relacionamento entre o crescimento da produtividade e a variação no número de fatores de produção relacionados com o trabalho. De outra forma, Gutenberg recomenda que o cálculo da produtividade marginal de um fator, que é caracterizado como a variação na produção resultante da utilização de uma unidade adicional de fator produtivo, *caeteris paribus*.

Conforme referencia o espanhol Pirla (1964), a produtividade é a relação entre produção produzida e os recursos utilizados para adquirir essa mesma produção. A produtividade do trabalho é o fator que Pirla prioriza porque acredita que contribui proporcionalmente aos demais fatores. Pirla afirma que os fatores que afetam a produtividade são um dos principais assuntos políticos, sociológicos e económicos naquele período, obrigando à criação de uma lista de fatores que mais impactam o aumento da produtividade.

- A dimensão das empresas;
- A amplitude do mercado sobre o qual opera a empresa;
- O volume de capital empregue por trabalhador;
- A adequada organização da empresa;
- A efetiva cooperação dos trabalhadores com o empregador;
- A dificuldade administrativa no exercício da atividade económica;
- O regime fiscal;
- O regime laboral.

Pirla (1964), afirma que a presença de problemas de capitalização interna nas empresas é causada por fatores que não são controlados pela empresa, como políticas fiscais e trabalhistas. Afirma que os fatores que influenciam o aumento da produtividade incluem a eficiência do trabalho humano, as ferramentas e maquinarias usadas, os métodos empregados, o desenho do produto, a qualidade dos materiais primários e o grau de capitalização das empresas; quanto maior o grau de capitalização, maior a probabilidade de um aumento na produtividade.

Quanto ao autor alemão Schneider (1968), ele inclui uma revisão da literatura sobre a eficiência empresarial, onde surgem referências à produtividade, onde são apenas referidos trabalhos da região de influência germânica, designadamente Prion (1925), Schmalenbach (1930), Fischer et al. (1939), Schlatter (1939), Weigmann (1941) e Bredt (1943). Schneider ajudou no tratamento da produtividade global e específica, bem como na produtividade marginal, diferenciando custos fixos e variáveis.

Schneider (1968), considera a produtividade como ocupação, ou grau de ocupação, dos fatores produtivos. Prion (1925) refere-se ao grau de ocupação como a quantidade de produto fabricado e vendida enquanto Schmalenbach (1930) o define como a quantidade de produtos fabricados num período de tempo.

Schlatter (1939) afirma que os termos "atividade" e "ocupação" referem-se ao tempo gasto numa unidade de trabalho ou secção. Ao contrário disso, Fischer et al. (1939) considera que o grau de ocupação é um conceito demasiado abrangente e não está relacionado à produtividade.

Em Portugal os estudos de Vidal (1961) e de Sarmiento (1969), evidenciam-se, enquanto um representava a escola do Porto a nível nacional, o outro relacionava-se com a escola de Lisboa.

Falando agora de Vidal (1961), este refere que para chegar a uma definição do conceito de eficiência não se poderá encarar a empresa de um ponto de vista parcelar e a eficiência implica a realização completa de um objetivo determinado. Como resultado, a empresa é eficiente quando atinge um objetivo. Vidal (1961) propôs duas categorias de produtividade: produtividade global e produtividade específica. Ambos visam traduzir a relação entre um dos fatores produtivos e a produção obtida em um determinado período de tempo.

Sarmiento (1969) define a eficiência como o resultado de um objetivo estabelecido e como a força ou virtude produtiva de um efeito útil. Em termos gerais, uma empresa eficiente é aquela que opera de acordo com a racionalidade e satisfatória em todos os aspetos de sua operação. O autor também menciona que a economicidade é influenciada pela produtividade, que, por sua vez, estimula a rentabilidade e condiciona a sociabilidade. Sarmiento (1969) afirma que a produtividade pode ser definida como a quantidade de fecundidade, fertilidade, aptidão para produzir ou qualidade do produto produtivo.

Apesar de ser um conceito simples, medi-lo é um desafio. De acordo com a definição de Pinder (2008), a produtividade pode ser avaliada usando apenas a relação entre um *input* e um *output*; neste caso, o tempo necessário para completar o trabalho proposto é o único fator.

No entanto, também pode ser medido por uma variedade de elementos, conectando um conjunto *de inputs* a um *output*. Isso é útil para comparar o crescimento da produtividade entre nações ou setores específicos da economia (Pilat & Schreyer, 2003). Tangen (2005) diz que cada autor define a produtividade de uma maneira diferente.

A principal maneira de avaliar a geração de riqueza de uma sociedade é a sua produtividade. Ao aumentar a produtividade, há um aumento no valor agregado dos recursos usados na produção e uma expansão e diversificação dos mercados.

De acordo com Prasetyo (2017), a ideia de produtividade é vista como fundamental para a competitividade atual e tem um impacto significativo na economia. A produtividade é um dos principais impulsionadores do crescimento na análise económica, além de ser uma maneira de alcançar níveis mais altos de competitividade.

Elementos, como a educação, afetam a produtividade, que impulsiona o crescimento. A educação tem um impacto significativo em termos individuais no crescimento económico e nos resultados do mercado de trabalho. O aumento da produtividade é, na opinião da maioria dos economistas, o principal fator que mais contribui para o aumento do rendimento per capita a longo prazo. Assim, compreender a relação entre educação e aumento da produtividade é fundamental (Sweetman, 2022).

A economia pode crescer de forma mais consistente e duradoura à medida que a produtividade aumenta. Muitas vezes, um aumento na produção é o resultado de um aumento na produtividade. Quando as empresas podem produzir mais, há uma maior procura de mão de obra, o que contribui para o crescimento do emprego. Isso pode levar a exportações mais eficazes e maior participação nos mercados globais, o que impulsiona o crescimento económico. Além disso, o aumento da produtividade tem o potencial de melhorar os padrões de vida das pessoas. A produção por trabalhador aumenta, fazendo aumentar o acesso dos consumidores a uma variedade maior de bens e serviços e existe uma maior capacidade de gerar empregos e oportunidades económicas para a população.

No entanto, a educação também é fundamental para desenvolver os conhecimentos, habilidades e competências necessários para melhorar o desempenho no trabalho. Proporciona aos funcionários oportunidades de aprender habilidades relevantes para as suas funções, como habilidades técnicas, habilidades interpessoais e habilidades de liderança, entre outras, que são essenciais para aumentar a produtividade.

2.10 A relação entre formação e a produtividade

A relação entre formação e produtividade é crucial em contextos organizacionais. Icnniowski *et al.* (1997) afirmam que a influência na produtividade depende de, se a formação está incluída ou não no conjunto de práticas de gestão dos recursos humanos. Eles também afirmam que a formação em si é menos importante do que a combinação dessas práticas.

Segundo Dockery (2001), é mais fácil enquadrar a formação na estratégia de negócios de uma empresa em termos de benefícios ao nível da performance porque a formação está ligada a um conjunto complexo de fatores organizacionais que impactam a produtividade. Assim, o impacto da formação na produtividade de uma empresa depende de se ela faz parte de uma série de métodos criativos de gestão de recursos humanos que estão ligados a outras estratégias organizacionais. Além disso, o autor enfatiza que o esforço de formação é apenas um componente de uma cultura mais ampla que promove melhores práticas de trabalho, adaptabilidade ao mercado, inovação e tecnologia.

Ballot *et al.* (2006) analisaram uma seleção de empresas francesas e suecas de 1987 a 1993 e concluíram que a formação aumentou a produtividade das empresas francesas, mas não muito nas suecas.

Almeida e Carneiro (2006) analisaram um painel de mil e quinhentas empresas portuguesas do setor fabril entre 1995 e 1999 e descobriram que um aumento de dez horas de formação por trabalhador por ano resultou em um aumento de produtividade de cerca de 0,6%.

Num estudo de Zwick (2006), é demonstrado que aumentar a intensidade do fornecimento de formação tem um impacto positivo na produtividade dos colaboradores. Além disso, concluiu que a intensidade de formação na primeira metade de 1997 aumentou num ponto percentual, levando a um aumento da produtividade média de cerca de 0,76% de 1998 a 2001.

Como demonstrado por Colombo e Stanca (2008), aumentar a participação dos trabalhadores em formações tem um impacto benéfico e significativo na produtividade das empresas. Aumentar a formação providenciada num ponto percentual resulta num aumento da produtividade de 0,07%. Os mesmos mostraram ainda que, em termos de categoria profissional, a formação teve um impacto maior e mais significativo na produtividade dos trabalhadores de colarinho azul do que dos trabalhadores de colarinho branco.

Otimizar a eficiência dos processos produtivos é um dos principais objetivos das organizações. Portanto, mudanças tecnológicas geralmente associam-se a melhorias na produtividade, que também podem estar relacionadas a melhores práticas ou eliminação de ineficiências. Existem várias maneiras de avaliar a produtividade de uma empresa, pois a produtividade é crucial para a avaliação de uma empresa. Contudo, medir a produtividade é difícil e depende principalmente de vários fatores que afetam a produtividade (Pilat & Schreyer, 2003).

Segundo Pinder (2008), existem duas categorias principais de fatores que determinam o nível de produtividade de uma economia ou empresa. Os fatores de grande escala que compõem o primeiro grupo, estes elementos geralmente são externos, ou seja, não estão sob controle dos cargos executivos. E os que compõem o segundo grupo, que são os muito mais controláveis pelos cargos executivos, sendo deste que surge o conceito de motivação – um conceito mais suscetível à manipulação, conforme é classificado na figura 2, que se descreve.

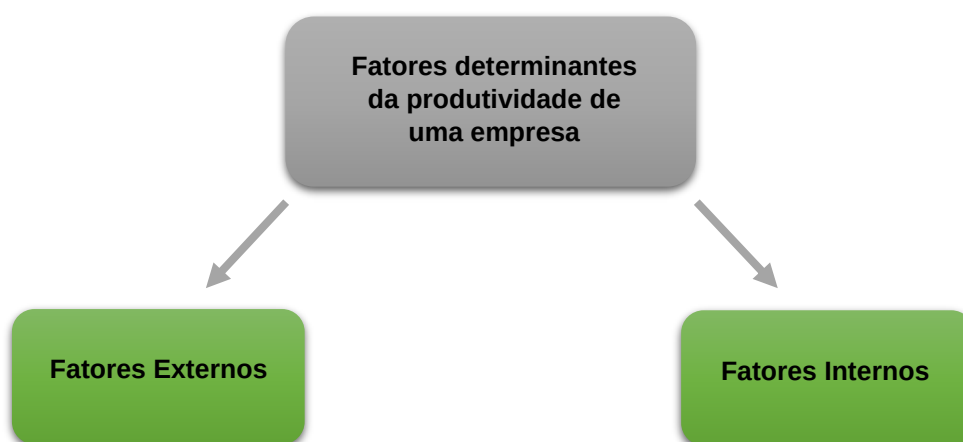


Figura 2: Classificação dos fatores da produtividade (externos vs internos)
Fonte: Elaboração própria

Esta é uma categorização mais abrangente, que nos permite agrupar os fatores no grupo daqueles que não podem ser controlados ou influenciados pelos gestores no curto prazo (fatores externos) e os que estão sob o controle dos gestores e que estes podem influenciar (fatores internos). É fundamental compreender e perceber a intensidade e as inter-relações entre elementos internos e externos, independentemente do nível de desenvolvimento das economias. Fatores que são externos para uma empresa, podem ser internos para outra, podemos dar como exemplo, a oscilação das taxas de juros em empréstimos para investimento, para uma empresa que depende fortemente de empréstimos e financiamentos, as taxas de juros são um fator externo significativo, uma vez que, não é possível controlar tal situação, no entanto, para uma empresa com uma sólida posição e que não depende muito de empréstimos, as taxas de juros podem ser consideradas internas, pois têm um impacto menor em suas operações.

Consideramos que, embora uma organização possivelmente não tenha capacidade de controlar os fatores externos, eles devem ser considerados pelos gestores, que os devem entender, para assim poderem estimular determinadas ações que possam modificar a produtividade e o comportamento da empresa a longo prazo.

2.11 O conceito competitividade

De acordo com Dorneles (2011), podemos afirmar que o conceito competitividade tem raízes multidisciplinares e tem sido definido na literatura de várias maneiras, resultando em várias abordagens e definições. No entanto, os autores ainda não chegaram a um consenso sobre o conceito, devendo-se principalmente à diversidade e ao dinamismo dos elementos que influenciam a competitividade.

A competitividade defendida por Hughes (1987) define-se como um processo de mudanças estruturais necessárias para enfrentar as mudanças e comportamentos que o mercado pode experimentar. Quando se trata de competitividade, é importante lembrar que as organizações envolvidas sempre têm conflitos e disputas.

Já Kupfer (1992) afirma que a competitividade pode ser definida como a forma como as empresas ajustam as estratégias para atender aos padrões de concorrência do setor.

A competitividade é "...a capacidade de uma empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado...", de acordo com Kupfer & Hagunauer (1996, p. 3).

Farina et al. (1997) definem a competitividade como a capacidade de uma empresa de permanecer sustentável no mercado, considerando que é importante não apenas crescer no seu mercado atual, mas também de se expandir para novos mercados. Assim, as empresas devem encontrar ambientes mais económicos para reduzir custos e aumentar a sua competitividade, organizando melhor a produção com sistemas de gestão mais eficientes. A capacidade das empresas de se adaptar às mudanças a que o ambiente competitivo está sujeito é determinada pelas diferentes formas de organizar a produção.

Guan, Yam, MoK, & Ma (2006) afirmam que a competitividade é a posição mais alta que uma organização pode alcançar em termos de competitividade e tecnologia, isto é, a melhor posição possível em comparação com seus concorrentes. Barney & Hesterly (2011) definem-a como a capacidade de uma empresa de produzir valor para seus clientes, superior ao dos seus concorrentes.

De acordo com a Direção Geral das Atividades Económicas (2019) "...competitividade de um país ou de uma empresa depende da sua capacidade de colocar no mercado produtos e serviços que atendam aos padrões de qualidade dos mercados locais e mundiais a preços competitivos e proporcionem rendimentos mais altos, face aos recursos utilizados ou consumidos na sua produção...". Como resultado, as empresas devem ter uma visão ampla do mercado, apostando numa presença global e produzindo bens e serviços inovadores, de qualidade e credíveis com uma forte presença no mundo digital. As regras para a competitividade comercial e a concorrência no mundo digital mudaram, segundo a DGAE (2019).

2.12 A importância da formação no desempenho dos colaboradores

A formação no desenvolvimento dos colaboradores, é vista de forma diferente pelas empresas. Cada vez mais as empresas reconhecem a sua importância para enfrentarem os desafios e as mudanças do mundo atual. Existe uma clara consciência sobre a importância de ter colaboradores formados, atualizados e preparados para enfrentar os desafios, "porém embora diretamente relacionada com os recursos humanos da empresa, os seus efeitos serão paralelamente sentidos em toda a organização..." (Ghafoor K., Ahmed K. E Aslam K., 2011, p. 67).

De acordo com Noe (2010), a nível mundial, as empresas que utilizam práticas de formação e desenvolvimento de RH mais inovadoras têm uma melhor performance relativamente às que não o fazem.

O autor afirma que a formação e desenvolvimento de RH não deve ser encarada como "moda" uma política que seja apenas "nice to do" e que pode ser passada para segundo plano sempre que seja necessário fazer um corte no orçamento, mas pelo contrário deve ser vista como uma prática indispensável para a empresa, ou parafraseando o autor, uma política "must to do".

A formação e desenvolvimento ajudam as empresas a enfrentar novos desafios, tornando-as competitivas. Assim sendo as empresas precisam de continuar à procura de mecanismos e práticas de formação aliadas à sua estratégia e realidade organizacional.

Segundo Noe (2010), as vantagens da formação e desenvolvimento para os colaboradores de uma empresa são várias (idem):

- Melhorar e aumentar as capacidades dos colaboradores no desempenho das suas funções;
- Modernizar os métodos de trabalho, com a introdução das Novas Tecnologias de Informação e Comunicação (NTIC), que facilitam o desempenho das funções;

-
- Potenciar a criatividade dos colaboradores, tornando-os inovadores e eficientes na prática das suas funções, e mais independentes;
 - Melhorar a qualidade dos serviços prestados pelos colaboradores (Saber-Ser; Saber-Estar);
 - Melhorar significativamente o desempenho dos colaboradores – a formação aumenta a segurança e acima de tudo a satisfação e motivação no trabalho;
 - Preparar os colaboradores para funções de liderança e gestão; garantindo a segurança, Higiene e Saúde no local de trabalho;
 - Reter os talentos nas empresas, assim como ajudar a promover os melhores, destacando-os.

Ghafoor K., Ahmed K. e Aslam K., (2011) demonstraram através do seu trabalho, Impact of Training and Development on Organization Performance, os efeitos da formação e desenvolvimento de RH nos colaboradores das empresas e por conseguinte as vantagens para a empresa no seu todo. Através desta pesquisa concluíram que os efeitos da formação e desenvolvimento de RH nos colaboradores das empresas não somente dependem do facto como se desenvolvem as formações na empresa, mas sim pela forma como esta é aplicada, desenvolvida e transmitida, tendo em conta a realidade da empresa em questão.

Segundo Noe (2010) a formação diz respeito ao esforço desenvolvido por uma empresa para possibilitar aos seus colaboradores o desenvolvimento das suas competências no local de trabalho (...) incluindo conhecimentos, habilidades e comportamentos fundamentais ao sucesso da performance laboral.

2.13 Desenvolvimento da formação nas empresas

Cada organização tem seus próprios atributos e objetivos, bem como seus métodos de operação. Portanto, é fundamental que as empresas aprendam sobre seu ambiente interno e seu ambiente externo para desenvolver seu próprio modelo de formação contínua (Dias, 2012).

O desenvolvimento de recursos humanos deve estar em sintonia com o progresso da organização, portanto, é fundamental que líderes e gestores atuem como facilitadores e impulsionadores das capacidades dos seus funcionários, adotando práticas de gestão ajustadas às necessidades do ambiente.

A formação deve estar alinhada com a estratégia da empresa para que seja um instrumento de RH eficaz. Isso significa que a formação deve atender às necessidades da empresa, analisando a dinâmica do ambiente e desenvolvendo novas perspetivas mentais com base em habilidades técnicas e comportamentais, permitindo que a organização se adapte e seja eficaz.

Segundo Ghafoor K., Ahmed K. e Aslam K. (2011), é muito importante que a empresa desenhe a sua formação cuidadosamente. Esta deve ser feita de acordo com as necessidades dos recursos humanos da empresa, e se assim for, os resultados serão positivos para os funcionários e para a própria empresa.

A formação não terá o impacto desejado no desempenho dos recursos humanos e da empresa se for mal elaborada. Desta forma este esforço para desenvolver colaboradores não passará de uma perda de tempo e dinheiro (Ghafoor K., Ahmed K. E Aslam K, 2011).

O controlo, a gestão eficaz e a execução adequada dos processos produtivos são outros fatores que contribuem para que a organização tenha boas condições de formação (NOE, 2010).

Como resultado, quando bem administrada, a formação pode tornar-se "...a fonte de energia necessária, para criar a tensão criativa, que se manifeste na auto-organização dos novos quadros de Portanto, deve ser vista como um investimento que gerará resultados a curto, médio ou longo prazo".

Em geral, existem cinco objetivos principais para a formação, conforme sugerido por Câmara, Guerra e Rodrigues (2010, p. 560). Isso inclui:

1. Desenvolver as capacidades profissionais dos formandos para que possam contribuir mais eficazmente para os negócios da Empresa (curto prazo);
2. Incentivar os formandos a assumir comportamentos e atitudes que os ajudarão a ser mais eficazes, eficazes e satisfeitos com suas funções atuais (curto/médio prazo);
3. Oferecer a oportunidade de adquirir os conhecimentos necessários para atingir o objetivo de desenvolvimento de carreira a médio prazo;
4. Dar aos formandos a oportunidade de crescer como pessoas;
5. Restringir competências que não estão relacionadas ao negócio.

A formação é normalmente necessária para um novo funcionário ser contratado ou mobilizado para outras funções.

2.14 Dificuldades de implementação da formação contínua nas empresas

A implementação da formação contínua nas empresas pode enfrentar várias dificuldades. Segundo Pires (2000), existe por vezes, alguma dificuldade relativamente aos financiamentos externos e pouca capacidade para a sua captação. Existe também uma dificuldade em dispensar os funcionários para atividades formativas, tornando-se ainda mais complicado se as atividades forem de maior duração, pois o tempo gasto pelos trabalhadores em formação e a redução temporária na produtividade, implica uma resposta mais rápida e eficaz para que se desenvolva um equilíbrio entre o desenvolvimento contínuo dos colaboradores e a manutenção da eficiência operacional, e também o facto de não ser visto de imediato, o retorno do investimento em programas de formação de habilidades necessárias.

As mudanças tecnológicas, são um fator de dificuldade, porque o simples facto de existirem constantemente mudanças tecnológicas, pode tornar difícil o seu acompanhamento pela organização, necessitando de programas de formação atualizados. Outra dificuldade prende-se ao

facto dos próprios trabalhadores resistirem à formação contínua, seja pelo receio à mudança, considerando mais benéfico o comodismo, ou até, a falta de motivação para aprender novas estratégias/habilidades. Para além disso, segundo Perisse (Perisse, 1998, citado por Rodrigues, 2016) poderá ser considerado um risco o investimento na formação contínua, seja pelo insucesso dos trabalhadores ou pelo seu abandono da empresa após a formação recebida.

2.15 Benefícios das práticas organizacionais de formação

É também importante realçar que a formação produz benefícios, quer para as organizações, quer para os trabalhadores (Canário, 2003).

Relativamente aos benefícios para os trabalhadores, a formação abarca a aprendizagem de conhecimentos estratégicos ajustáveis à sua função, promove o reconhecimento e aquisição das regras, dos comportamentos, das competências operacionais, da capacidade de integração independentemente das condicionantes e ainda uma abrangência da empresa. A formação contribui, igualmente, para aumentar o bem-estar individual e de equipa (Batista, 2011).

Segundo (Caetano, 2007), a formação profissional deverá ser compreendida pelo indivíduo como uma construção de empregabilidade, expressamente pela capacidade que o indivíduo possui, ou terá, de garantir condições para enfrentar os desafios de uma profissão, em que ter um elevado nível de formação deveria ser entendido como um “passaporte” de acesso ao emprego (Borges-Andrade, 2006).

Em relação ao indivíduo, os benefícios da formação resultam em vantagens tangíveis, como o aumento e a continuidade do rendimento no trabalho e o aprimoramento das competências técnicas, por exemplo. Para além desses benefícios, referimos também o aumento do conhecimento (declarativo, procedimental e estratégico), um maior nível das crenças de auto-eficácia e ainda, benefícios comprovados também ao nível dos comportamentos de liderança (Aguinis & Kraiger, 2009).

A formação, através do processo de aprendizagem, permite aos indivíduos a construção de uma base de conhecimentos específicos ou conhecimentos sobre um tema específico, que será armazenado em sua memória por um longo prazo para reutilização futura sempre que necessário (Novak & Gowin, 2002).

Segundo (Borges-Andrade, 2006), a formação profissional define-se como um conjunto de processos que permitem ao indivíduo adquirir e desenvolver as capacidades necessárias à realização adequada da sua atividade, o que significa que deveria existir dois interessados na qualidade deste processo: o indivíduo e a organização, para quem exerce a sua atividade.

Outras vantagens da formação incluem redução de custos e aumento da qualidade e quantidade do trabalho. Essas vantagens estão diretamente relacionadas à performance da organização, à sua reputação e ao capital social, mas também estão ligadas indiretamente ao desempenho da organização (Canário, 2003).

2.16 Os colaboradores como fonte de Vantagem Competitiva das Organizações

Os colaboradores são essenciais para a organização, uma vez que, independentemente da sua função ou do seu nível hierárquico, todos trabalham de forma a alcançar os objetivos da organização. Traçar metas e objetivos é importante, porém, é importante destacar que sem os recursos humanos, não seriam atingidos.

Num ambiente de negócios dinâmico e altamente competitivo, as habilidades, conhecimentos e motivação dos colaboradores podem fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma empresa.

De acordo com Mutumba et al., (2021, p.1) “Ter uma GRH eficaz pode ser uma vantagem competitiva para as PME porque os trabalhadores motivados são vistos como um recurso valioso que tem uma influência significativa sobre o desempenho global de um negócio”.

Na perspetiva de Bakotic e Rogosic (2015) é essencial para qualquer empresa encontrar pessoas competentes e dedicadas capazes de aumentar a produtividade organizacional.

Trabalhadores capacitados e motivados são mais propensos a contribuir com ideias inovadoras. A diversidade de experiências e perspetivas entre os colaboradores pode impulsionar a criatividade e a resolução de problemas. A expertise e as habilidades dos colaboradores são ativos valiosos que podem impulsionar a excelência operacional.

Investir em desenvolvimento de habilidades e formação contínuo ajuda a manter uma força de trabalho altamente qualificada.

Tendo esta ideia presente, a vantagem competitiva das organizações deve focar-se na qualidade dos seus trabalhadores e em todos os meios que possam ser utilizados para melhorar os resultados capazes de ser obtidos pelos mesmos.

Neste capítulo foi abordado a vantagem competitiva da formação para o progresso e aumento da produtividade de uma organização, ou seja, a relação existente entre a formação profissional e o desempenho organizacional.

A formação que se proporciona aos colaboradores de uma empresa, é sem dúvida de extrema importância. Porém, esta questão da avaliação da mesma e do impacto que esta causa não só nos colaboradores como também na organização, é algo que se torna ainda mais importante, para que não seja despendido tempo e dinheiro de uma forma desnecessária.

A pesquisa bibliográfica efetuada para este primeiro capítulo, veio transmitir conhecimentos acerca da evolução da formação a nível profissional e da forma como esta influência as atividades realizadas numa organização, devendo a formação profissional estar alinhada com os objetivos estratégicos da organização e as habilidades estratégicas desenvolvidas dentro da organização.

Foi também destacado, que as pessoas são a principal fonte de vantagem competitiva e sustentável das organizações, agora e no futuro. O sucesso de uma organização dependerá de sua capacidade

de envolver e atrair essas pessoas para sua estratégia (Cameron & Quinn, 2006, Senge, 2010). Assim o capital humano é considerado o verdadeiro recurso fundamental para a perenidade e sucesso das organizações (Ceitil, 2006, p.127).

A escolha do objetivo de estudo proposto deve-se assim, a estudar o impacto que a formação produz para o progresso e aumento da produtividade numa organização.

A formação, que inclui programas educacionais e de desenvolvimento de habilidades, está diretamente associada ao desempenho e eficiência dos colaboradores, o que, por sua vez, impacta a produtividade da organização.

3. Metodologia da Investigação

Após a realização de toda a pesquisa bibliográfica relevante para o estudo desta dissertação, foi realizada numa primeira fase, uma pesquisa bibliográfica de forma a constituir uma sustentação teórica do estudo, incidindo esta sobre os vários aspetos relacionados com o conceito de formação, mais concretamente um estudo sobre a vantagem competitiva da formação profissional, a sua evolução, as várias abordagens, a sua implementação e a sua normalização e enquadramento legal, no contexto das organizações.

De seguida apresenta-se o segundo capítulo, “Objetivos e Metodologia”, que se encontra dividido nas seguintes partes: Objetivos e Objeto de Estudo; Abordagem Metodológica; Técnica de Recolha de Dados; Técnica de análise de Dados; os Procedimentos e por fim a Caracterização da Amostra, onde é feita uma pesquisa de campo para a recolha de dados primários, através de uma análise interna às empresas que prestam formação.

3.1 Objetivos e Objeto de Estudo

O presente trabalho tem como objetivo, perceber quais as práticas adotadas pelas empresas, relativamente à formação profissional, procurando responder à pergunta de partida: “Será a formação profissional vista como um custo ou um investimento na ótica das organizações?”

Deste modo, a investigação incide sobre a questão colocada e pretende analisar, se a formação profissional é considerada um investimento das organizações, para o melhor desempenho dos seus colaboradores e sucesso da empresa, ou vista como um custo que as organizações terão de cumprir para o cumprimento de uma obrigação legislativa e não como uma boa prática de gestão.

O objetivo geral recai numa avaliação sobre a Vantagem Competitiva da Formação para o Progresso e Aumento da Produtividade nas Organizações, e por sua vez, perceber de que forma essa avaliação influencia o nível da produtividade dos colaboradores.

Pelo facto de demonstrar interesse na área da formação como vantagem competitiva nas organizações, foi realizado um estudo com empresas do ramo empresarial de Ponte de Lima, não só por ser mais acessível o contacto com as mesmas, mas também para poder conhecer um pouco mais do tecido empresarial deste concelho, quanto ao tema escolhido.

- Para efeitos de concretização deste objetivo, foram definidos os seguintes objetivos específicos:
- Compreender de que forma, a formação disponibilizada pela organização motiva os colaboradores.
- Entender de que forma a organização colabora e proporciona o acesso às formações dos colaboradores.
- Perceber de que maneira, os colaboradores qualificados contribuem para uma melhor produtividade e competitividade da organização.

Estas questões serão analisadas de acordo com a perceção dos atores intervenientes neste método de estudo.

3.2 Abordagem metodológica

Numa investigação, o objetivo "constitui um enunciado declarativo que precisa as palavras-chave, a população alvo e a orientação da investigação, referindo, conseqüentemente, o que o investigador tem intenção de fazer no decurso do estudo" (Freixo, 2011, p. 164).

No seguimento da definição exposta, é necessário que tudo seja devidamente organizado para que uma investigação cumpra todos os objetivos da melhor forma. Por isso, é necessário criar uma linha de orientação, esquematizada adequadamente, que servirá como uma guia ao longo do processo de investigação.

Para isso, foi elaborado um guia de procedimentos de investigação científica que é composto por três fases do processo de investigação.

A primeira fase, Concetual, iniciamos com o problema de investigação, “A Vantagem Competitiva da Formação para o Progresso e Aumento da Produtividade nas Organizações”, é importante que as empresas reconheçam a necessidade de agir em prol da própria organização e dos seus trabalhadores, ou seja, que as organizações tenham uma metodologia de elaboração, de um plano de formação para poderem alcançar bons resultados, pois esta precisa tanto dos seus administradores como dos trabalhadores, formados e qualificados. Como Objetivo, debruçarmo-nos em entender se a formação profissional é vista como um custo ou um investimento na ótica das organizações, isto é, entendermos se as organizações investem na formação profissional para os seus colaboradores, para que estes adquiram um melhor desempenho e produtividade na empresa, ou, simplesmente considerem que a formação se baseie num custo que terão de realizar, perante uma obrigação, ou imposição legal.

Por último mencionamos as Hipóteses da Investigação, referindo como:

Hipótese n.º 1: A formação fornecida aos colaboradores é suficiente para otimizar os resultados desejados por uma organização.

Para (Canário, 2003), a formação produz benefícios para os indivíduos e para as organizações.

O impacto da formação contribui, igualmente, para aumentar o bem-estar individual e da organização (Batista, 2011).

Hipótese n.º 2: A formação dos colaboradores é considerada um fator importante para a obtenção de vantagem competitiva nas organizações.

Para Meignant (1999), também as políticas de formação profissional devem ser encaradas como uma vantagem, na medida em que, não sendo atividades isoladas, mas sim elementos de um processo global de gestão e desenvolvimento de RH, contribuem para a eficiência da organização.

Hipótese n.º 3: Os colaboradores qualificados contribuem para o progresso e para uma maior produtividade da organização.

A formação e a atividade de trabalho estão inteiramente ligadas na medida em que o conhecimento se alia à ação (Parlier, 1996).

Com as hipóteses descritas pretendemos averiguar de que forma as empresas, consideram que a formação produz benefícios para os trabalhadores e para as organizações, se esta é encarada como uma vantagem competitiva, na medida em que, os trabalhadores trabalham em equipa e contribuem na globalidade para a eficiência da organização e ainda sabendo que a formação e as atividades desempenhadas no trabalho estão inteiramente ligadas.

Numa segunda fase, Metodológica, abordamos a Ética na Investigação, para salvaguardar a privacidade e a intimidade de todos os sujeitos que possam contribuir para a realização desta investigação, nunca serão colocadas nem expostas questões relacionadas com o núcleo de reserva da privacidade dos inquiridos.

Para responder à questão de investigação, foi elaborado um inquérito composto por duas partes, a primeira relacionada com a caracterização socio demográfica e a segunda decorrente da revisão

bibliográfica analisada previamente. O Inquérito, (Apêndice B) será respondido pelas empresas a selecionar pertencentes ao concelho de Ponte de Lima. Foi identificado, através da Associação Empresarial desse concelho, um total de 110 empresas. Dessas, foram selecionadas através do processo de amostragem por conveniência e devido à sua localização, 36 empresas. As empresas selecionadas serão contactadas por email (Apêndice A), com o envio de um link de acesso ao inquérito para que cada gerente/diretor/responsável da empresa possa responder, com o intuito que a participação neste estudo será de forma voluntária e que poderá ser recusada a sua participação, ou caso participe no estudo poderá desistir a qualquer momento sem qualquer consequência para a empresa, ou quem a representa.

Foi desenvolvido utilizando o google forms, e antes da sua aplicação, realizou-se um pré-teste, sendo posteriormente submetido à Comissão de Ética do IPVC de forma a proteger e garantir a integridade, a dignidade, a honestidade, os direitos, e a qualidade ética na conduta dos intervenientes, tendo esta comissão validado o estudo. O inquérito foi concebido com o intuito de facilitar a resposta dos participantes, optando-se, assim, por uma estrutura curta, objetiva e redigida de forma clara e direta. Uma das particularidades de um questionário é a impossibilidade de esclarecimento de dúvidas, portanto este deve ser extremamente bem organizado de forma que seja coerente e lógico para os inquiridos (Carmo & Ferreira, 2008).

Para a formulação das questões procurou-se que estas fossem não só claras, concisas e unívocas (Princípio da Clareza), como também que correspondessem à intenção da própria pergunta (Princípio da Coerência) e que não induzissem a uma resposta (Princípio da Neutralidade) (Barbosa, 2012). O inquérito foi enviado, via mail, para as empresas.

A recolha de dados realizou-se entre julho e setembro, sendo estes recolhidos automaticamente durante esse período e posteriormente extraídos para um ficheiro Excel através das funcionalidades da plataforma, facilitando a construção da base de dados. No ficheiro Excel extraído foram realizadas as devidas alterações (codificação de respostas) para que os resultados obtidos fossem mais facilmente tratados e analisados recorrendo ao software IBM SPSS ® versão 29.

O trabalho de investigação proposto segue uma metodologia de estudo de caso de natureza, exploratória, descritiva e inferencial.

Aponta à descoberta, ao achado, à elucidação de fenómenos ou a explicação daqueles que não eram aceitos embora sejam evidentes. Atualmente, a exploração desempenha um papel significativo na diferenciação competitiva (Gonçalves, 2014). Já a descritiva, realiza-se o estudo, a análise, o registo e a interpretação dos fatos do mundo real sem a interferência do pesquisador, que precisará apenas determinar a frequência com que o fenómeno ocorre, ou como se estrutura e funciona um sistema, método, processo ou realidade operacional. São exemplos de pesquisa descritiva as pesquisas mercadológicas e de opinião (Barros & Leheld, 2007). Após a coleta de dados, esse tipo de pesquisa pode ser definido como um estudo de caso, onde as relações entre as variáveis são analisadas para determinar os efeitos que as variáveis têm sobre um produto, sistema de produção ou empresa (Perovano, 2014).

Classificou-se como um estudo de caso, atendendo a que "...é uma... "investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real". (Yin, 2001). Uma das principais vantagens do estudo de caso assenta no facto de compreender uma estratégia de pesquisa abrangente (Yin, 2001).

Yin (2001) acrescenta ainda que "...o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenómenos individuais, organizacionais, sociais e políticos" (Yin, 2001).

A escolha do inquérito por questionário fez-se atendendo a que este instrumento de recolha de dados é tido como o método adequado para estudar, junto de um conjunto de inquiridos, representativos de uma população, no caso das organizações a contactar, no que diz respeito à importância da formação profissional dos colaboradores, se a formação fornecida pelas empresas aos colaboradores é suficiente, identificando o nível de investimento orçamental das empresas na formação dos colaboradores, e por último perceber de que maneira os colaboradores qualificados contribuem para uma melhor produtividade das organizações. (Quivy & Campenhoudt, 1995, p.189).

Teremos ainda, o tratamento e a análise dos dados obtidos pelas respostas aos inquéritos realizados, para assim tentar fundamentar os objetivos específicos deste trabalho. Após esta análise, será realizada uma interpretação dos resultados obtidos com a literatura existente sobre o tema em estudo e desenvolvida no enquadramento teórico, de forma a validar, ou não, as hipóteses da investigação.

3.3 Técnica de recolha de dados

Segundo Coutinho (2011), o termo "método" refere-se ao processo ou conjunto de ações adotados para chegar a um resultado específico numa investigação. O instrumento é visto como o objeto tangível utilizado em várias técnicas, sendo que, a técnica é o modo de atuação ou procedimento para chegar a esse resultado, e o método pode incluir várias técnicas para atingir os objetivos da investigação (Pardal & Lopes, 2011). Como resultado, as técnicas de recolha de dados são descritas como "procedimentos operatórios rigorosos, bem definidos e transmissíveis", adaptadas ao tipo de problema ou fenómeno em estudo (Baptista & Sousa, 2011).

Assim, apresentam o papel de procurar viabilizar a investigação em relação ao modo de alcance e à "efetivação do conjunto de opções em que consiste o método, com vista à verificação empírica" (Pardal & Lopes, 2011). No entanto, é importante lembrar que a escolha das técnicas e instrumentos para a investigação tem muito a ver com o tipo de investigação, pois dependem profundamente dos objetivos do estudo, das questões e da situação específica da investigação, como é indicado pelos autores (Carmo & Ferreira, 2008; Cohen, Manion, & Morrison, 2007; Gonçalves, 2004).

Para uma melhor apresentação e variação de técnicas e instrumentos de recolha de dados, importa salientar os estudos desenvolvidos por Pardal e Lopes (2011), Carmo e Ferreira (2008), Sousa e Baptista (2011), Coutinho (2011) e Morgado (2013).

Quanto à recolha de dados, a presente investigação socorre-se do inquérito por questionário (Coutinho, 2011; Morgado, 2013). Segundo Hill e Hill (2014), é possível o investigador elaborar um questionário que se enquadre num de três tipos distintos (Tabela 2), consoante o tipo de questão e resposta que estabelece.

Tabela 2: Utilidade do questionário conforme o tipo

Questionário só com perguntas abertas	É útil quando usado de forma conjunta com o inquérito para aplicação adequada a investigações cuja literatura existente relacionada é parcial ou suficiente, pois permite estudos preliminares para encontrar variáveis mais importantes; permite obter informações qualitativas em vez de quantitativas.
Questionário só com perguntas fechadas	Útil quando a natureza das variáveis mais relevantes é conhecida; adequado quando o investigador pretende criar uma "variável latente"; permite obter dados quantitativos.
Questionário misto	Útil para investigadores que procuram dados qualitativos que podem ser usados como complemento ou indicador do contexto dos dados quantitativos.

Fonte: adaptado de Hill e Hill, 2014

O inquérito por questionário, com utilização mais comum em estudos de grande escala, considera-se como o meio mais apropriado para a prossecução do tema em estudo, uma vez que, enquanto técnica de recolha de dados permite a inquirição de uma determinada amostra avaliando a formação profissional como vantagem competitiva da formação para o progresso e aumento da produtividade nas empresas.

Segundo Quivy e Campenhoudt (2005) o inquérito por questionário:

“Consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo da população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse os investigadores”.

Deste modo, para o trabalho de investigação proposto, foi utilizada a técnica de recolha de dados baseada na realização de inquérito por questionário (Apêndice B) de uma amostra de preenchimento indireto, diretamente ao gerente das diferentes organizações de entre um universo de 110 empresas identificadas na área em estudo, (durante o período de maio a junho/2024 do corrente ano), de forma a reduzir a parcialidade dos dados obtidos. O contacto direto e presencial com os gerentes da organização, permite, analisar comentários e opiniões, relativos ao contributo que a formação profissional pode ter aplicada aos colaboradores, ajudando a melhor entender se produz o efeito desejado para o progresso e para uma maior produtividade da organização.

Para a realização deste estudo foi feita amostragem a cerca de 110 empresas, com sede no concelho de Ponte de Lima, contudo as empresas selecionadas para objeto de estudo foram 36 empresas pertencentes ao dito concelho de Ponte de Lima. Estas encontram-se situadas em diferentes freguesias do concelho, uma vez que se tornou mais acessível o contacto com as mesmas e ao mesmo tempo a obtenção de conhecimento sobre o tecido empresarial deste concelho, conseguindo uma resposta positiva, na totalidade das empresas em estudo.

Para que os questionários fossem o mais célere possível, e não pudessem ser ocasião de esquecimento ou demora na resposta, optou-se pela realização de questionário não presencial de resposta indireta, que tem como objetivo entender de que forma a formação profissional é considerada um investimento das organizações, para o melhor desempenho dos seus colaboradores e sucesso da empresa, e procuravam identificar:

- i. a formação dos colaboradores é considerada um fator importante para a obtenção de vantagem competitiva nas organizações.
- ii. a formação profissional vista como um custo ou um investimento na ótica das organizações.
- iii. os colaboradores qualificados contribuem para o progresso e para uma maior produtividade da organização.
- iv. a prática da formação profissional aos trabalhadores, estão a contribuir para o aumento da produtividade da empresa/organização.

3.3.1 Instrumento de recolha de dados: Inquérito por Questionário.

Um questionário é um instrumento de investigação que procura uma resposta a um problema específico por meio de processos de recolha sistemática de dados.

Para que esta pesquisa de investigação pudesse alcançar os objetivos pretendidos, houve bastante cautela na construção das questões que deveriam constituir o instrumento de recolha de dados.

Assim, a técnica de amostragem aplicada é, por conveniência, por se verificar que se pretende obter informação sobre uma população específica. Sendo uma grande vantagem deste tipo de amostragem, a capacidade de escolher as componentes da amostra de acordo com critérios específicos, o que permite que o investigador obtenha dados mais precisos e relevantes para o estudo, todavia, em momento algum pode correr o risco de influenciar a seleção dos elementos da amostra, por ter um controle total sobre a mesma.

O inquérito, é constituído por 25 questões, com o objetivo principal, de perceber quais as práticas adotadas pelas empresas, no que diz respeito à formação profissional dos seus colaboradores e se a formação profissional dos trabalhadores se torna um custo ou um investimento na ótica das organizações. Esta escolha também se baseou no reconhecimento público das suas vivências e experiências no campo da formação profissional, bem como os representantes das empresas em estudo pertencem a diversos níveis da organização e com diferentes ramos de atividade.

Os dados recolhidos permitem uma fácil quantificação dos resultados e, consequentemente, a sua análise estatística torna-se facilitada, sendo os mesmos de fácil tratamento uma vez que, são de resposta fechada.

Assim, focados na pesquisa de campo e no objetivo em estudo foi elaborado um inquérito por questionário composto por dois grupos.

O primeiro grupo, relacionado com a parte sociodemográfica, constaram as perguntas, de quantos trabalhadores se encontram a laborar na empresa, o ano da constituição da empresa, pois é importante termos conhecimentos se são empresas com largos anos de experiência no mercado e de certa forma bem estruturadas. Foram também abordadas questões sobre se a empresa se encontra certificada por alguma norma, bem como o seu regime jurídico, ou seja, que tipo de regime se individual, se coletivo, se enquadra a empresa, por último quais as faixas etárias dos trabalhadores de cada empresa.

Para o segundo grupo, focamo-nos diretamente sobre o tema em estudo nesta dissertação, procurando identificar de que forma as empresas encaram a formação profissional para os seus trabalhadores. Seguindo a ordem das perguntas, procuramos identificar se a empresa possui um departamento específico e um responsável para gerir a formação profissional dos seus colaboradores, quais os locais estabelecidos onde decore a formação; quantas horas são atribuídas anualmente para a formação; se existe um levantamento da necessidade de formação profissional na empresa; se é verificado nos trabalhadores motivação na participação da formação, quando esta é determinada; uma questão muito pertinente foi colocada para verificarmos se a formação facilita o desempenho das funções e contribui para o desenvolvimento pessoal dos seus trabalhadores e se contribui para otimizar os resultados desejados pela organização; ainda e não menos importante sabermos se a formação profissional é vista como um custo ou um investimento para a empresa; se a empresa para obtenção da formação para os seus trabalhadores, candidata-se a alguma modalidade de financiamento e por último se a formação profissional atribuída aos colaboradores funciona como mecanismo para os trabalhadores mudarem de entidade patronal, e se a empresa identifica algum caso em concreto que aconteceu com os seus trabalhadores.

Quanto à sua aplicação, os questionários que foram respondidos e validados num total de 36 foram com base na perceção e na vivência organizacional, realizados no período de entre julho e setembro de 2024 e tiveram um tempo estimado de preenchimento de aproximadamente 8 minutos.

3.4 Técnica análise de dados

Procura-se, com esta análise, estudar o percurso das empresas em questão, identificando, no seu historial, razões que possam comprovar o seu sucesso, com a prática da formação profissional atribuída aos seus trabalhadores.

Segundo Lima e Pacheco (2006), a análise de conteúdo é um método sistemático que pretende compactar muitas palavras de textos em poucas categorias de conteúdo, baseado em regras explícitas de classificação. Deste modo, vale salientar que quando se procede a uma análise de conteúdo, é importante saber discernir o que deve ser comprimido e o que não vale a pena ser

levado em consideração para a pesquisa. Por outro lado, deve-se estar atento às informações que não se apresentam com tanta clareza, mas não menos importantes para o estudo, e que, portanto, devem ser levadas em consideração.

Diante do exposto, recorreu-se à técnica de análise de conteúdo, e como sugerido por Bardin (2009) é composto por três etapas, sendo a primeira a pré-análise, a segunda exploração do material e por último o tratamento e interpretação dos resultados.

Deu-se especial atenção à linguagem usada no seio das organizações selecionadas, procurando estabelecer-se um vocabulário comum a ser usado na elaboração das questões. A preparação dos inquéritos, assume igual centralidade e alcance na condução do(s) objetivo(s) da investigação. Determina, por conseguinte, a identificação de sujeitos, capazes de responder às questões propostas e que possam, inclusive, constituir valor acrescentado no fornecimento de informação para a compreensão aprofundada do objeto em estudo. Foram utilizados meios que consideramos acessíveis aos utilizadores, com o recurso ao programa informático Google Forms. Foi enviado para os emails dos representantes das 36 empresas, uma comunicação, explicando os objetivos do inquérito e o fim a que se destinava, única e exclusivamente de um trabalho académico, divulgando o link <https://forms.gle/hUhS3ftwmFu1pCB57>, para aceder ao inquérito online com a duração de cerca de 10 minutos e informando que as respostas eram de carácter confidencial, voluntário e a informação é apenas usada para fins de investigação, assegurando assim o anonimato e confidencialidade das mesmas, e nunca deixar que o representante da empresa se sentisse pressionado a ter de responder a uma quantidade de perguntas, num curto espaço de tempo, mas que tivesse a consciência de colaborar numa pequena investigação com um objeto de estudo de grande importância, que é colocar a formação profissional como prioridade nas suas preocupações.

3.5 Procedimentos

Seleção de uma amostra representativa do universo, as empresas do concelho de Ponte de Lima através de um método de seleção aleatória do universo aplicado. As 36 empresas selecionadas, integram atividades relacionadas com: Restauração, Materiais de Construção, Extração de Granitos, Academias, Contabilidade, Lar de Idosos, Associações, ou seja, uma boa forma de podermos comparar as práticas aplicadas pelas empresas na formação profissional dos seus colaboradores, num vasto leque de atividades exercidas, e diversificadas.

Após a comunicação através dos emails aos representantes de cada empresa, os inquéritos foram sendo respondidos, mas com alguma ausência e falta de adesão, não sabemos se por falta de tempo, ou simplesmente sem interesse, contudo foram chegando as respostas aos poucos, tendo demorado este percurso desde o envio dos emails até à última resposta, cerca de 3 meses, ou seja, iniciou-se em julho e terminou em setembro. Esta pequena demora deveu-se também a abranger um período de férias das empresas, e seus representantes, sendo que algumas chegaram a parar totalmente as suas atividades. No final conseguimos uma resposta bastante positiva no preenchimento do inquérito através da plataforma Google Forms.

Esta é uma etapa fundamental em qualquer trabalho de investigação, dado que o consentimento constitui uma decisão voluntária, feita por uma pessoa autónoma, após o processo informativo em que se visa a aprovação do proposto. (Biondo-Simões, Martynetz, Ueda, & Olandoski, 2007).

No total foram respondidos 36 inquéritos, após a divulgação do link, por email, foram respondidos os primeiros 5 inquéritos, logo em julho, em agosto foram respondidos cerca de 12 inquéritos, só em setembro foram respondidos os restantes 19 inquéritos, que totalizam assim os 36 inquéritos respondidos.

É certo que não houve o contacto físico, nem foi possível saber o comportamento do inquirido, se estava à vontade, com as questões colocadas, ou se, existiu uma saturação de informação, acompanhada com desinteresse. Mas ao mesmo tempo, sem a existência de contacto poderiam existir respostas mais concretas, e reais, pois tratava-se de um inquérito confidencial e anónimo, sem que alguém pudesse observar, ou ouvir essa mesma resposta e assim as decisões tomadas apenas recaem transcrição de dados recolhidos.

4. Análise dos Resultados

Neste capítulo, apresenta-se a análise aos resultados obtidos no inquérito aplicado. A análise foi realizada utilizando o Microsoft Excel® e a versão 29 do SPSS IBM® (Statistical Package for the Social Science).

4.1 Análise descritiva

Apesar de neste tipo de trabalho os investigadores procurarem conseguir uma amostra representativa do grupo a ser estudado, muitas vezes estes só dispõem de recursos para um reduzido número de pessoas (Eisenhardt, 1989). Assim, ainda que fosse feita amostragem a cerca de 110 empresas, no momento da seleção das mesmas apenas se procedeu ao envio dos emails e à recolha de dados de 36 empresas, pertencentes ao concelho de Ponte de Lima, por se verificarem

serem as que apresentaram grande preeminência em relação ao objeto de estudo, tendo em conta a diversidade de atividades envolvidas e localizações geográficas.

As 36 empresas em estudo distribuem-se na Classificação das Atividades Económicas Portuguesa por Ramos de Atividade (CAE), conforme se descreve: A - Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca; B - Indústrias extrativas; C - Indústrias transformadoras; D - Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio; F – Construção; G - Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos; I - Alojamento, restauração e similares; N - Atividades administrativas e dos serviços de apoio; Q - Atividades de saúde humana e apoio social; S - Outras atividades de serviços

Tabela 3: Atividade da empresa (CAE)

Classificação Atividade Económica (CAE)	Ramo atividade	Valores absolutos	Valores relativos (%)
A	Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	1	3%
B	Indústrias extrativas	1	3%
C	Indústrias transformadoras	3	8%
D	Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	1	3%
F	Construção	1	3%
G	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	11	31%
I	Alojamento, restauração e similares	5	14%
N	Atividades administrativas e dos serviços de apoio	1	3%
Q	Atividades de saúde humana e apoio social	6	17%
S	Outras atividades de serviços	6	17%

Fonte: Elaboração Própria

Da Tabela 3, constatamos que nas 36 empresas em estudo, o maior número de empresas opera em Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos (11 empresas), já seis empresas exercem atividades de saúde humana e apoio social, e com o mesmo número empresas a operar em Outras atividades de serviços, seguindo-se com cinco empresas com atividade exercida em Alojamento, restauração e similares, e em três empresas o exercício de Indústrias transformadoras, as restantes mencionadas apenas classificadas com uma empresa cada.

A distribuição por género, para cada CAE (Tabela 4), mostra que nas empresas de comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos, a maior parte dos trabalhadores são do género masculino enquanto que para empresas no setor de atividades de saúde humana e apoio social, são do género feminino. Para as empresas de outras atividades de serviços, a distribuição é equitativa. É, no entanto, nas empresas do setor Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca que se verifica o maior número de trabalhadores.

Tabela 4: Género dos trabalhadores por CAE

Qual atividade da empresa?	Masculino Feminino	
Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	14	18
Indústrias extrativas	8	0
Indústrias transformadoras	9	1
Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	5	9
Construção	3	0
Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	10	2
Alojamento, restauração e similares	3	4
Atividades administrativas e dos serviços de apoio	5	2
Atividades de saúde humana e apoio social	1	13
Outras atividades de serviços	4	4

Fonte: Elaboração Própria

A caracterização etária apresenta-se na Tabela 5 e verifica-se que 91,7% dos trabalhadores possui idade acima dos 25 anos.

Tabela 5: Faixas etárias dos trabalhadores

Qual a idade dos trabalhadores da empresa ^a	N	Respostas	Percentagem de casos
		Percentagem	
18 – 25 anos	9	8,3%	25,0%
26 – 30 anos	13	11,9%	36,1%
31 – 40 anos	26	23,9%	72,2%
41 – 50 anos	31	28,4%	86,1%
> 51 anos	30	27,5%	83,3%
Total	109	100,0%	302,8%

a. Grupo de dicotomia tabulado no valor 1.

Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito à constituição das empresas, 27,8% foram constituídas na década de 2010 a 2020, 13,9% entre 2020 e 2023 sendo as restantes constituídas entre 1970 e 2010, conforme tabela 6.

Tabela 6: Década de constituição da empresa

Válido	Frequência		Percentagem válida	Percentagem acumulativa
		Percentagem		
[1970-1980[	5	13,9	13,9	13,9
[1980-1990[	2	5,6	5,6	19,4
[1990-2000[	7	19,4	19,4	38,9
[2000-2010[	7	19,4	19,4	58,3
[2010-2020[	10	27,8	27,8	86,1
[2020-2023]	5	13,9	13,9	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à localização geográfica das empresas, 12 estão situadas na freguesia de Arcozelo, 7 na freguesia de Refoios, 5 em Ponte de Lima, Correlhã, Feitosa, e Ribeira com 2 empresas e com 1 empresa as freguesias de Arca Ponte de Lima, Brandara, Calheiros, Fornelos e Queijada, Rebordões Souto e Santa Comba. Com estes resultados não podemos afirmar, pois não foi uma questão colocada aos inquiridos, mas possivelmente interpretar que, se das 36 empresas, 12 apresentam a sua sede na freguesia de Arcozelo, poderá significar que o local escolhido, é favorável ao ramo empresarial/atividade de produção, pelo facto de possuir um acesso privilegiado a uma autoestrada (A27), bomba de combustível, o que poderá ser benéfico para as empresas poderem

economizar o seu tempo, evitando longos deslocamentos e congestionamentos de trânsito, tanto para os clientes que procuram estes serviços como para os trabalhadores que trabalham nestas empresas. Podemos também ver da mesma forma as 7 empresa que se situam na freguesia de Refoios, sendo esta posicionada na dita autoestrada. Relativamente às 5 empresas sediadas dentro do concelho de Ponte de Lima, poderá ser vista por se situarem num espaço mais desenvolvido e acesso a outros estabelecimentos comerciais. As restantes empresas já se encontram posicionadas em freguesias em que as suas áreas geográficas apresentam-se mais afastadas de fatores mencionados anteriormente, o que não significa que não possam ter outros benefícios mais favoráveis e atrativos às próprias empresas.

O próprio concelho, tem contribuído para promover as potencialidades de Ponte de Lima visando o apoio e criação de novas empresas, de emprego e de inovação de produtos e serviços e a sua internacionalização, fundamentais para o desenvolvimento socioeconómico do concelho.

<http://bizpontedelima.pt/>.

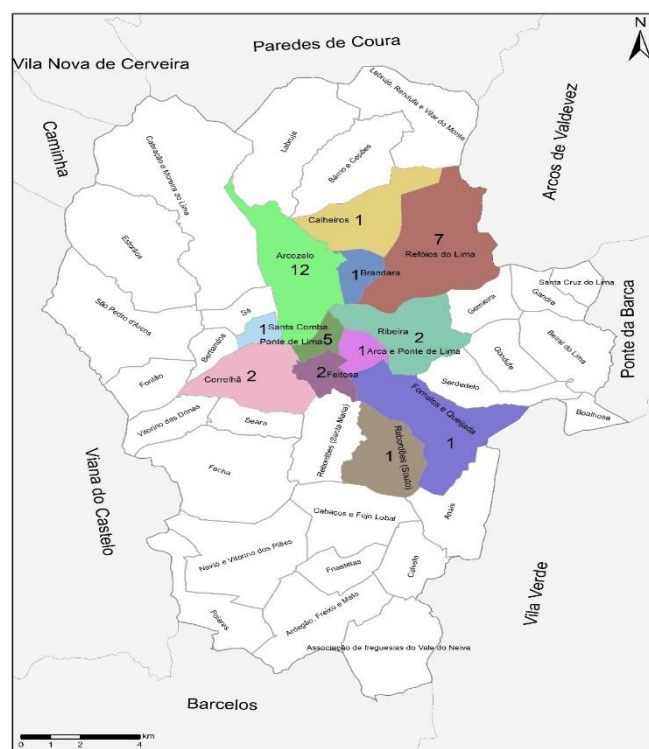


Figura 3: Freguesia onde se localiza a empresa

Fonte: Elaboração Própria

A Figura 4 indica que somente 33,3% das empresas se encontram certificadas e todas elas adotam a norma Portuguesa.

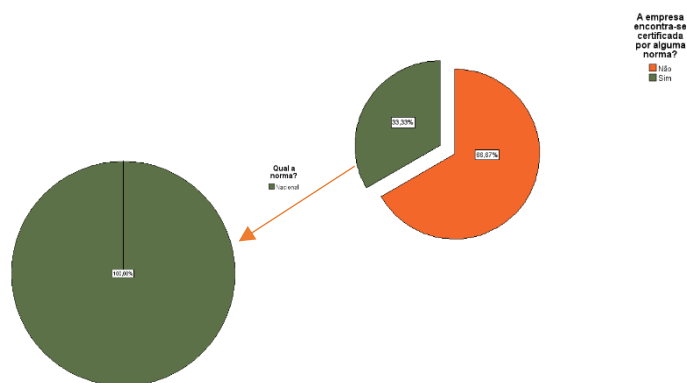


Figura 4: Certificação da empresa e respetiva norma
Fonte: Elaboração Própria

Relativamente ao regime jurídico, a Figura 5 mostra que a maior parte (83%) apresenta regime de empresário coletivo e, dessas, somente 7 se apresentam como certificadas (Tabela 7).

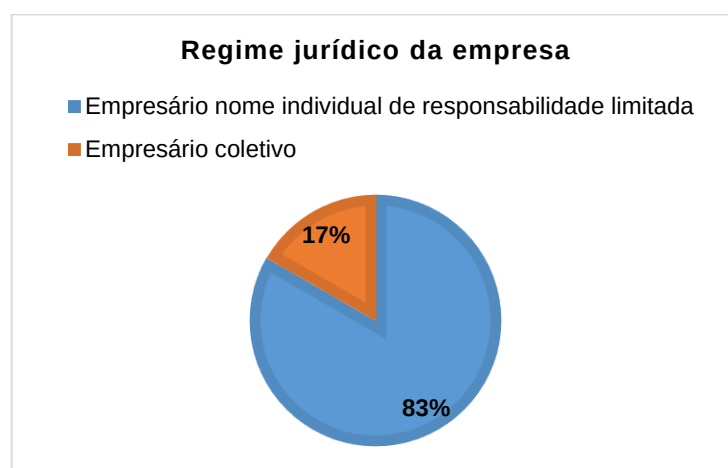


Figura 5: Regime jurídico da empresa
Fonte: Elaboração Própria

Tabela 7 - Regime jurídico vs certificação

	Qual o regime Jurídico da empresa?		Total
	Empresário coletivo	Empresário nome individual de responsabilidade limitada	
A empresa encontra-se certificada por alguma norma?	Não	1	24
	Sim	5	12
Total	30	6	36

Das empresas participantes, somente 75% indicam que existe um responsável que gere a formação profissional na empresa (Figura 6) nas quais, 56% indicaram ser um elemento da Direção da empresa, 22% o Departamento de Recursos Humanos e, com igual percentagem, ser o Encarregado/Coordenador de setor (Figura 7).

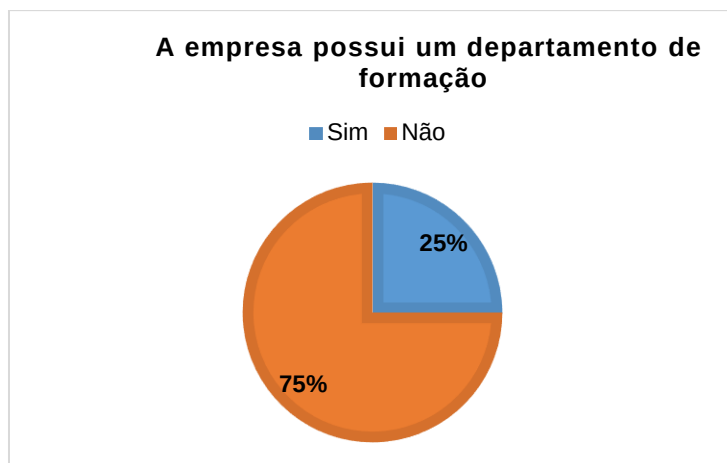


Figura 6: Empresa possui um departamento de formação
Fonte: Elaboração Própria

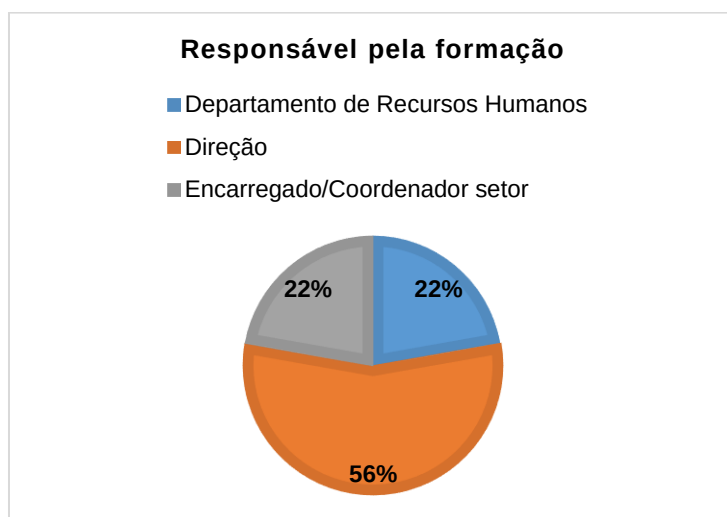


Figura 7: Responsável pela formação
Fonte: Elaboração Própria

É de referir que na questão, se a formação é realizada no local de trabalho, 78% das empresas responderam que sim (Figura 8). Comparando esta questão com a pergunta seguinte, onde são realizadas as formações profissionais, podemos constatar que as empresas que realizam as formações profissionais para os seus colaboradores, no seu posto de trabalho, são realizadas ou em salas próprias ou propriamente no posto de trabalho (Figura 9). Já as empresas que não realizam as formações no local de trabalho, 22% mencionaram qual a empresa que lhes presta a formação, sendo que umas responderam a Associação Empresarial de Ponte de Lima (AEPL), para formação geral e outras como a METSEP para Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho e SENSIMED, para Medicina, Higiene e Segurança no Trabalho (Figura 10).

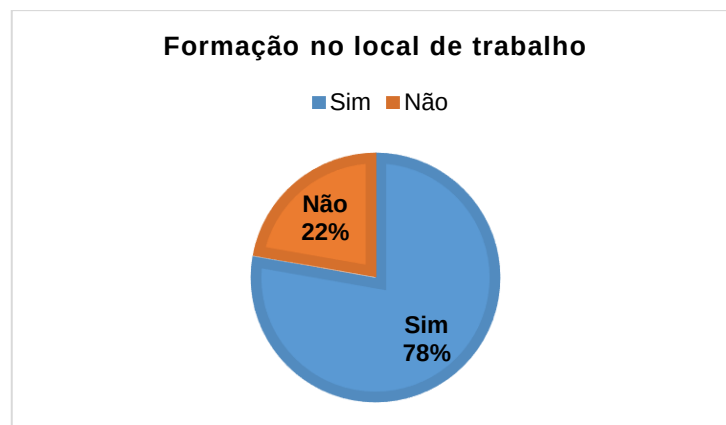


Figura 8: Formação no Local de Trabalho
Fonte: Elaboração Própria

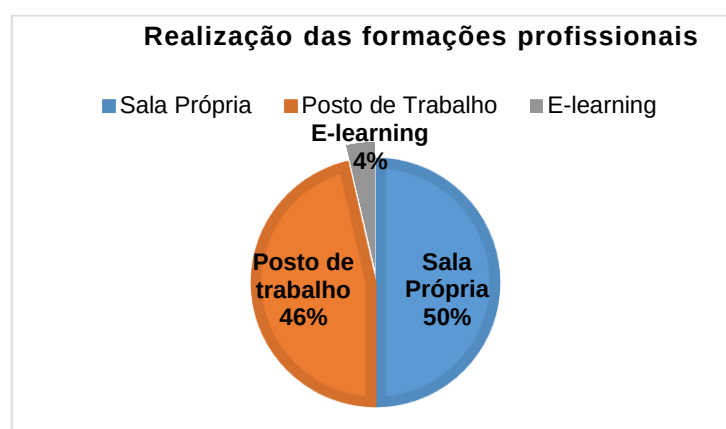


Figura 9: Realização das formações profissionais
Fonte: Elaboração Própria

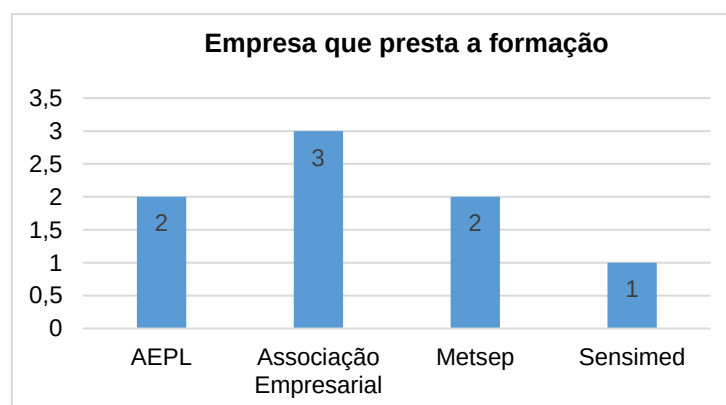


Figura 10: Empresa que presta formação
Fonte: Elaboração Própria

Podemos considerar que o facto de serem realizadas as formações no ambiente de trabalho, mesmo que em sala própria, para as empresas poderá trazer benefícios, entre os quais, evitar custos de deslocação e tempo de deslocação dos colaboradores para outros locais. Além disso, pode

contribuir para aumentar a dedicação individual à empresa, fazendo com que as equipas se dediquem mais ao progresso pessoal e organizacional.

Considerou-se interessante cruzar as questões “atividade da empresa” e “a empresa possui um departamento de formação”. A tabela 8 mostra que são as empresas com atividades de saúde humana e apoio social e outras atividades de serviços que estão mais sensibilizadas para a questão da formação e possuem um departamento de formação. Das empresas certificadas 58,3% possui um departamento de formação (Tabela 9).

Tabela 8 - Atividade da empresa vs departamento de formação

		A empresa possui um departamento de formação?		Total
		Não	Sim	
Qual atividade da empresa?	Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	0	1	1
	Indústrias extrativas	1	0	1
	Indústrias transformadoras	2	1	3
	Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	1	0	1
	Construção	1	0	1
	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	10	1	11
	Alojamento, restauração e similares	5	0	5
	Atividades administrativas e dos serviços de apoio	0	1	1
	Atividades de saúde humana e apoio social	3	3	6
	Outras atividades de serviços	4	2	6
Total		27	9	36

Tabela 9 - Certificação da empresa vs departamento de formação

		A empresa possui um departamento de formação?		Total
		Não	Sim	
A empresa encontra-se certificada por alguma norma?	Não	22	2	24
	Sim	5	7	12
Total		27	9	36

Outro fator importante a analisar é o que se prende com as horas de formação facilitadas aos colaboradores e com a identificação de necessidade de formação. Pela Tabela 10, 55,6% das empresas dedica mais de 41 horas à formação dos seus colaboradores, 27,8% dedica entre 31 a 40 horas e 16,7% entre 5 e 30 horas. Do total de empresas, 66,7% identifica as necessidades de formação dos seus colaboradores (Tabela 11) e em 50% das empresas a formação é realizada no local de trabalho e as necessidades de formação são identificadas (Tabela 12). De entre as empresas que efetuam o levantamento das necessidades de formação, 62,5% prestam mais de 41 horas de formação aos seus colaboradores (Tabela 13).

Tabela 10 - Horas dedicadas a formação

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido 5h-10h	5	13,9	13,9	13,9
11h-30h	1	2,8	2,8	16,7
31h-40h	10	27,8	27,8	44,4
>41h	20	55,6	55,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Tabela 11 - Necessidades de formação					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Não sei	4	11,1	11,1	11,1
	Sim	24	66,7	66,7	77,8
	Não	8	22,2	22,2	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Tabela 12 - A formação é realizada no local de trabalho vs É feito o levantamento das necessidades É feito o levantamento das necessidades de formação profissional na empresa/organização?					
		Não sei	Sim	Não	Total
A formação é realizada no local de trabalho?	Não	0	6	2	8
	Sim	4	18	6	28
Total		4	24	8	36

Tabela 13 - Quantas horas são disponibilizadas anualmente para formação vs É feito o levantamento de formação profissional É feito o levantamento das necessidades de formação profissional na empresa/organização?					
		Não sei	Sim	Não	Total
Quantas horas são disponibilizadas anualmente para formação profissional?	5h-10h	3	1	1	5
	11h-30h	0	1	0	1
	31h-40h	1	7	2	10
	>41h	0	15	5	20
Total		4	24	8	36

Conforme o nº2 do artº 131 do Código Trabalho, o trabalhador tem direito, em cada ano, a um número mínimo de quarenta horas de formação, o que significa que as empresas que referiram que disponibilizavam aos seus colaboradores mais de 41 horas de formação e ainda as que mencionaram praticar entre 31 horas a 41 horas estão a contribuir para promover o desenvolvimento e a adequação da qualificação do trabalhador, em prol da organização, ou seja, tendo em vista melhorar e aumentar a produtividade e a competitividade da empresa.

Como podemos confirmar a maior parte das empresas respondeu que era feito um levantamento das necessidades de formação profissional, e sem dúvida que esse planeamento antecipado deve ser uma das práticas adotadas pelas empresas, para melhor analisar e futuramente resolver problemas e necessidades dos funcionários e da própria empresa, ou seja uma avaliação de necessidades. Portanto, é um passo essencial para elaborar um plano de formação profissional que atenda eficazmente às necessidades da organização.

No que diz respeito à opinião dos inquiridos sobre se a formação facilita o desempenho das funções e contribui para o desenvolvimento pessoal dos seus trabalhadores, observando a amostra dos inquiridos representados pelos representantes das empresas, podemos constatar que 94% dos inquiridos responderam que “sim”, a formação profissional é uma boa prática para melhor desempenho dos seus colaboradores para o sucesso da empresa e ao mesmo tempo um desenvolvimento e aprendizagem pessoal, porque a formação não só contribui para um progresso profissional, como um enriquecimento pessoal. Como diz o provérbio, “O saber não ocupa lugar”.

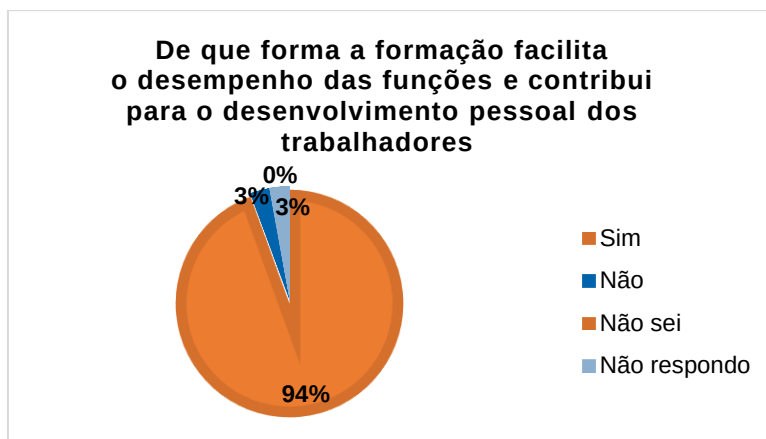


Figura 11: De que forma a formação facilita o desempenho das funções e contribui para o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores
Fonte: Elaboração Própria

Destacamos também nas respostas dos inquiridos que apenas 3% responderam que “não” e “não respondo”. Temos com esta amostra a confirmação que destas 36 empresas, 94%, consideram que os colaboradores qualificados, contribuem para o progresso e para uma maior produtividade e competitividade da organização.

De certa forma esta questão de como é vista para a empresa, a formação profissional, está diretamente interligada com os objetivos deste questionário, mas principalmente com o objetivo de, entender de que forma a formação profissional é encarada pela empresa, como um custo ou um investimento, ou seja, entender se as empresas investem na formação profissional de seus funcionários, com o objetivo de melhorar seu rendimento e produtividade, ou simplesmente considera que a formação é um custo que precisa ser suportado, devido a uma obrigação ou imposição legal, se a formação.

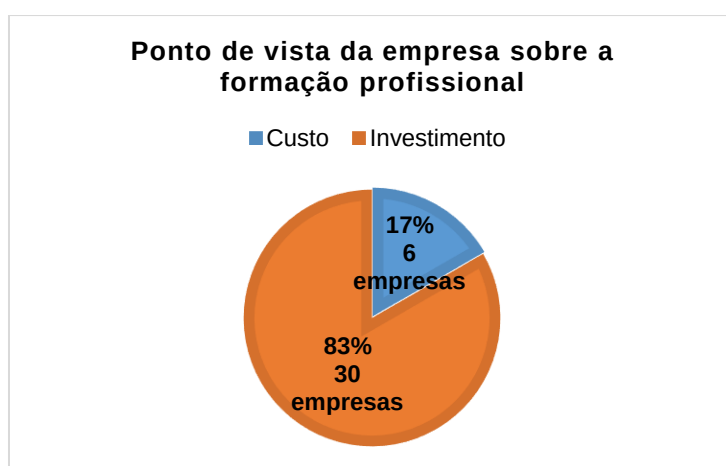


Figura 12: Ponto de vista da empresa sobre a formação profissional
Fonte: Elaboração Própria

Questionadas 36 empresas verificamos que apenas 17%, representadas por 6 empresas, consideram que a formação profissional é para elas um custo, e não um investimento, 83%, representados por 30 empresas, a formação profissional é um investimento que a empresa necessita de aplicar perante os seus colaboradores em prol da organização.

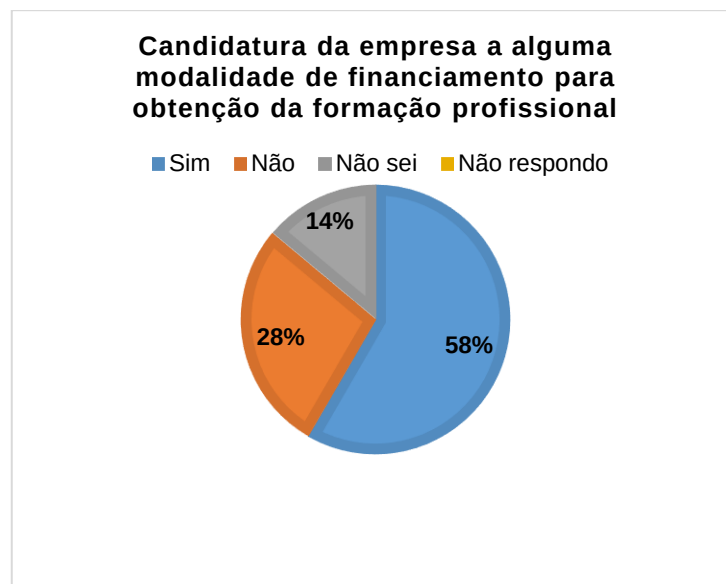


Figura 13: Candidatura da empresa a alguma modalidade de financiamento para obtenção da formação profissional
Fonte: Elaboração Própria

Analisadas as respostas dadas pelos 36 inquiridos na referida amostra, verificamos que 58% das respostas dadas, candidatam-se a alguma modalidade de financiamento para obtenção da formação profissional, para 28% responderam simplesmente que não, ou seja, houve diretamente uma negação de não candidatura a alguma modalidade de financiamento, já para 14% das empresas responderam que não sabiam se alguma vez se tinham candidatado ou se, se candidatavam a algum tipo de financiamento para obtenção da formação profissional.

Uma forma de financiamento direto da formação a atribuir aos utentes inscritos na rede de Centros de emprego e de Centros de emprego e formação profissional do Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P. (IEFP, I.P.), nomeadamente **entidades empregadoras, ativos empregados e desempregados**, é a medida chamada Cheque-Formação, criada pela Portaria n.º 229/2015, de 3 de agosto

Esta medida tem como objetivo principal o incentivo à formação profissional, constituindo-se como um instrumento potenciador da criação e da manutenção do emprego e do reforço da qualificação e empregabilidade.

O Regulamento Específico, aplicável no território Continental, define o regime e as condições de acesso aos apoios concedidos pelo IEFP, I.P. no âmbito da medida Cheque-Formação.

https://www.iefp.pt/cheque-formacao?tab=cheque-formacao_quem-pode-apresentar-candidatura



Figura 14: A formação dos colaboradores como contributo para otimizar os resultados desejados pela organização
Fonte: Elaboração Própria

Diante da questão colocada aos inquiridos das 36 empresas, sobre se consideram que a formação dos colaboradores contribui para otimizar os resultados desejados pela organização, confirmamos que 94% dos inquiridos representados por 34 empresas, responderam que a formação profissional contribui para otimizar os resultados desejados pela organização, e apenas 3% de uma e outra empresa respondeu que não sabem. Analisando a resposta das 34 empresas, constatamos que a maioria dos inquiridos concorda, ser de extrema importância a formação dada aos seus colaboradores, pois contribuir para uma melhor produtividade, melhor eficácia e eficiência que se refletem por sua vez em melhores resultados e sucesso para a empresa, bem como mais bem posicionados no mercado e satisfação dos clientes que as procuram.

Uma possibilidade de otimizar bons resultados para a organização, é esta aproveitar os talentos presentes nas empresas, isto é, aqueles que possuem conhecimento e/ou experiência em um campo específico, para formar outros trabalhadores que desempenham tarefas semelhantes. Essa postura das empresas pode levar os colaboradores a perceberem que a empresa está correta e confia no seu potencial, valorizando as suas capacidades e profissionalismo.

Com base no perfil dos colaboradores, estabelece quais comportamentos, atitudes, saberes e habilidades são necessários para que estes possam contribuir para a realização dos objetivos estratégicos da empresa.

Apesar de se considerar que a formação é um fator importante nas empresas, quer porque atualmente a competitividade empresarial é grande quer porque se considera ser um fator que melhora a produtividade nessas mesmas empresas, poderá existir a dúvida se a formação facultada na empresa poderá proporcionar competências e conhecimentos que provoquem, nos colaboradores, a mudança de entidade patronal. Questionados sobre esta preocupação 53% das empresas considera que a formação profissional funciona como um mecanismo para os trabalhadores mudarem de empresa, 33% considera não funcionar como motivo para mudar de empresa e 14% das empresas alega não saber (Figura 15).



Figura 15: A formação profissional como mecanismo para os trabalhadores mudarem de entidade patronal
Fonte: Elaboração Própria

A interpretação dos dados recolhidos, nesta pergunta, dá-nos a indicação de que pelo menos mais de metade da opinião das empresas considera que o facto dos seus colaboradores frequentarem formação profissional, pode provocar uma perda do trabalhador para uma outra entidade.

A formação profissional começa a ser vista como um meio relevante de valorização, tanto para o empresário quanto para a organização. Isto significa que para as organizações, a relevância da formação profissional não se limita ao cumprimento das leis legislativas, e por outro lado, para os colaboradores, deixou de ser percebido como um desperdício de tempo ou uma mera obrigação de manter uma certificação em um campo específico, mas uma possibilidade de se projetar no futuro, pois, quanto mais conhecimento obter, melhores oportunidades podem surgir futuramente.



Figura 16: Existência de casos concretos de trabalhadores que aproveitaram a formação profissional para mudarem de empresa
Fonte: Elaboração Própria

Apesar da percentagem de empresas que considera que a formação prestada aos seus colaboradores poder ser motivo para mudança de entidade patronal, 67% das empresas não identificaram algum caso em que isso houvesse acontecido, 25% responderam afirmativamente e as restantes 8% desconheciam a existência de algum caso concreto. Assim, apesar da maioria dos inquiridos assumir que a formação profissional funciona como um mecanismo para os trabalhadores mudarem de empresa em somente 25% delas se verifica ter existido casos concretos dessa realização, sendo o número de trabalhadores nessa situação entre 1 a 5 (Tabela 14) nos últimos 3 anos de funcionamento das empresas.

Tabela 14 - Quantos casos de mudança de entidade patronal

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido 1 a 2 trabalhadores	6	16,7	16,7	16,7
3 a 5 trabalhadores	3	8,3	8,3	25,0
9999	27	75,0	75,0	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria

Podemos verificar que nos 36 inquiridos não parece ser um número preocupante de colaboradores insatisfeitos que queiram mudar de entidade, por obterem melhor formação profissional, ou melhores conhecimentos e experiências profissionais.

4.2 Análise inferencial

Com o propósito de avaliar a associação entre algumas questões consideradas importantes no âmbito desta dissertação e do objetivo proposto, foram elaborados testes de hipóteses com 5% de significância optando-se pela análise não paramétrica e pelo teste de qui-quadrado da independência. Este teste só é válido se no máximo tivermos 20% de células com valor esperado menor do que 5. Caso contrário, deve analisar-se o teste exato de Fisher.

Para verificar se existe associação entre as variáveis “A empresa encontra-se certificada por alguma norma?” e “A empresa possui um departamento de formação?”, consideraram-se as hipóteses seguintes:

H₀: A empresa encontra-se certificada por alguma norma e a A empresa possui um departamento de formação são independentes

H₁: A empresa encontra-se certificada por alguma norma e a A empresa possui um departamento de formação estão associadas.

Tabela 15 - Teste de associação entre Certificação da empresa vs departamento de formação

Testes qui-quadrado						
	Valor	df	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	10,667 ^a	1	,001	,002	,002	
Correção de continuidade ^b	8,167	1	,004			
Razão de verossimilhança	10,419	1	,001	,002	,002	
Teste Exato de Fisher				,002	,002	
Associação Linear por Linear	10,370 ^c	1	,001	,002	,002	,002
N de Casos Válidos	36					

a. 1 células (25,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 3,00.

b. Computado apenas para uma tabela 2x2

c. A estatística padronizada é 3,220.

A Tabela 16 permite concluir, através do Teste Exato de Fisher que, com $p\text{-value}=0,002<5\%$ se rejeita a hipótese H_0 e, como tal, as variáveis “A empresa encontra-se certificada por alguma norma” e “A empresa possui um departamento de formação” estão associadas, ou seja, o facto de a empresa estar certificada tem influência no facto de a empresa possuir um departamento de formação.

De seguida, verificou-se se existe associação entre as variáveis “Qual atividade da empresa?” e “A empresa encontra-se certificada por alguma norma” (Tabela 16) para testar as hipóteses:

H_0 : A atividade da empresa e A empresa encontra-se certificada por alguma norma são independentes

H_1 : A atividade da empresa e A empresa encontra-se certificada por alguma norma são independentes estão associadas.

Tabela 16 - Teste de associação entre Qual atividade da empresa vs A empresa encontra-se certificada por alguma norma

Testes qui-quadrado						
	Valor	df	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	12,082 ^a	9	,209	,163		
Razão de verossimilhança	13,301	9	,149	,260		
Teste exato de Fisher-Freeman-Halton	10,990			,190		
Associação Linear por Linear	,628 ^b	1	,428	,445	,224	,017
N de Casos Válidos	36					

a. 19 células (95,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,33.

b. A estatística padronizada é ,792.

A Tabela 16 permite concluir, através do Teste Exato de Fisher que, com $p\text{-value}=0,190>5\%$ não se rejeita a hipótese H_0 e, como tal, as variáveis A atividade da empresa e A empresa encontra-se certificada por alguma norma são independentes, ou seja, a atividade da empresa não tem influencia na sua certificação.

De seguida, avaliou-se a associação entre as questões “Quantas horas são disponibilizadas anualmente para formação” e “É feito o levantamento de formação profissional”. Analisando a Tabela 18 verifica-se que, através do Teste Exato de Fisher com $p\text{-value}=0,025<5\%$, as horas de realização de formação estão associadas com o levantamento das necessidades de formação profissional na empresa/organização.

Tabela 17 - Associação entre Quantas horas são disponibilizadas anualmente para formação vs É feito o levantamento de formação profissional

	Valor	df	Testes qui-quadrado			Probabilidade de ponto
			Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	
Qui-quadrado de Pearson	15,450 ^a	6	,017	,020		
Razão de verossimilhança	13,073	6	,042	,036		
Teste exato de Fisher-Freeman-Halton	11,888			,025		
Associação Linear por Linear	5,002 ^b	1	,025	,033	,017	,009
N de Casos Válidos	36					

a. 10 células (83,3%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,11.

b. A estatística padronizada é 2,237.

Outra associação que nos pareceu ser importante avaliar é entre Visão, pela empresa, sobre formação e qual a sua atividade. Analisando a Tabela 19 verifica-se que, através do Teste Exato de Fisher com $p\text{-value}=0,411>5\%$, a atividade da empresa não está associada com a forma como a empresa encara o processo de formação dos seus colaboradores.

Tabela 18- Associação entre Visão, pela empresa, sobre formação e qual a atividade da empresa

	Valor	df	Testes qui-quadrado			Probabilidade de ponto
			Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	
Qui-quadrado de Pearson	9,818 ^a	9	,365	,388		
Razão de verossimilhança	10,552	9	,308	,370		
Teste exato de Fisher-Freeman-Halton	9,456			,411		
Associação Linear por Linear	,392 ^b	1	,531	,560	,287	,025
N de Casos Válidos	36					

a. 17 células (85,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,17.

b. A estatística padronizada é -,626.

Testou-se, também, se a forma como a empresa encara a formação dos seus colaboradores está associada com a candidatura a modalidades de financiamento dessa formação. Com 5% de significância e recorrendo ao Teste exato de Fisher ($p\text{-value}=0,040$), verifica-se que existe associação entre estas questões (Tabela 21Tabela 19).

Tabela 19-Associação entre Para a empresa, como é vista a formação profissional? * A empresa candidata-se a alguma modalidade de financiamento para obtenção da formação profissional?

Testes qui-quadrado						
	Valor	df	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	6,103 ^a	2	,047	,040		
Razão de verossimilhança	5,935	2	,051	,068		
Teste exato de Fisher-Freeman-Halton	5,862			,040		
Associação Linear por Linear	2,297 ^b	1	,130	,169	,119	,093
N de Casos Válidos	36					

a. 4 células (66,7%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,83.

b. A estatística padronizada é 1,516.

Da análise anterior, é possível inferir que a empresa estar certificada tem influência no facto de a empresa possuir um departamento de formação, A atividade da empresa não contribui para a sua certificação, as horas de realização de formação estão associadas com o levantamento das necessidades de formação profissional na empresa/organização, a atividade da empresa não está associada com a forma como a empresa encara o processo de formação dos seus colaboradores e que existe associação entre a forma como a empresa encara a formação dos seus colaboradores e a candidatura a modalidades de financiamento dessa formação.

5. Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação

A realização deste estudo, teve como objetivo, perceber quais as práticas adotadas pelas empresas, relativamente à formação profissional, e se a mesma era vista como um custo ou um investimento na ótica das organizações, isto é, se a formação profissional era considerada pelas organizações como um investimento para que os seus colaboradores possuíssem cada vez melhor conhecimento, resultando em desempenho e produtividade na empresa, ou se, era percebido como um custo necessário para o cumprimento de uma obrigação legal, e não como uma prática recorrente e eficaz de gestão.

Assim, foi realizado um estudo com 36 empresas de Ponte de Lima, com atividades distintas, através do preenchimento de um inquérito com o intuito de que a participação neste estudo fosse de forma voluntária e assegurando o anonimato e confidencialidade das respostas. Nas questões colocadas às empresas, foram tidas em conta as hipóteses de investigação, como, concluirmos se a formação fornecida aos colaboradores seria suficiente para otimizar os resultados desejados por uma

organização, se a formação dos colaboradores seria considerada um fator importante para a obtenção de vantagem competitiva nas organizações, e se os colaboradores qualificados contribuem para o progresso e para uma maior produtividade da organização

Deste modo, e levando em consideração as hipóteses formuladas, os resultados obtidos pelas respostas dadas pelas empresas, na sua maioria, demonstram que consideraram que a formação profissional atribuída aos colaboradores, contribui para otimizar os resultados desejados pela organização, isto é, pelos factos observados através das respostas dadas, verificamos a existência de uma realidade empresarial onde a administração dos recursos humanos, está voltada para o desenvolvimento das pessoas por meio das práticas da formação profissional, quando alinhada à estratégia da empresa. Também é verificado que os colaboradores qualificados, contribuem para o progresso e para maior produtividade e competitividade da organização, que a formação profissional é vista como um investimento que a empresa necessita de aplicar aos seus trabalhadores, para que, em contrapartida beneficiem do bem-estar da empresa e do seu sucesso. Ainda consideraram que, as empresas se tem preocupado em fazer um levantamento das necessidades da formação profissional, e na sua generalidade, cumpre com o número de horas de formação anual considerado por lei, para com os seus colaboradores.

Dessa forma, constatámos que, quando é mencionado nas hipóteses, se a formação fornecida aos colaboradores seria suficiente para otimizar os resultados desejados por uma organização, e se os colaboradores qualificados contribuem para o progresso e para uma maior produtividade da organização, 94% das empresas responderam “Sim”, um número de respostas muito significativo, o que quer dizer que as empresas estão atentas e valorizam o desenvolvimento das competências dos seus colaboradores como uma estratégia essencial para alcançar os seus objetivos. Este dado reflete uma preocupação em investir na formação como forma de aumentar a produtividade, a eficiência e a competitividade no mercado. Contudo nem todas as hipóteses de investigação para o estudo realizado, foram comprovadas, satisfatoriamente, como sendo, se formação dos colaboradores seria considerada um fator importante para a obtenção de vantagem competitiva nas organizações, apesar de algumas empresas fazerem o levantamento das necessidades de formação profissional para os seus colaboradores, e considerarem que a formação profissional produz benefícios para os trabalhadores e para as organizações, e até disponibilizarem aos seus colaboradores mais de 41 horas anuais de formação, nem todas as empresas, reconhecem que a formação profissional é um fator determinante para garantir uma vantagem competitiva sustentável. Algumas organizações ainda enfrentam a formação como um custo, em vez de considerarem um investimento estratégico que possa melhorar a produtividade, a inovação e a capacidade de adaptação às funções exercidas.

Em virtude do que foi mencionado, esta aquisição de conhecimentos através da formação profissional forma uma estrutura de desenvolvimentos que possibilita alterações e, consequentemente, fornece uma preparação essencial para o desempenho das funções, para além de proporcionar uma maior retenção de talentos, contribuindo positivamente para a conservação dos trabalhadores nos quadros das empresas.

Partindo destes propósitos, conclui-se que, se as empresas dependem diretamente dos seus colaboradores para atingirem os desafios e metas a atingir já que são eles que produziram e impactam os resultados, é crucial mantê-los bem formados e altamente motivados para as funções que irão executar dentro da própria organização e para lidar com as diversas situações que podem surgir no ambiente de trabalho. Dessa forma, a formação profissional pode ser um recurso eficiente que contribuirá significativamente no aumento do rendimento dos trabalhadores e, consequentemente, na qualidade dos serviços oferecidos, atendendo, assim, às expectativas internas e externas.

Assim sendo, o objetivo inicial deste trabalho foi cumprido, contudo podemos registar limitações neste estudo:

- A primeira limitação residiu no facto de ter sido optado por uma estrutura de inquérito, de resposta curta e não presencial, impossibilitando o esclarecimento de dúvidas.

Esta limitação contribuiu para que dificultasse o aprofundamento das respostas a algumas questões colocadas, como por exemplo a questão colocada na pergunta nº 18, onde foi questionada, “Como avaliaria a motivação dos trabalhadores na participação das ações de formação profissionais atribuídas pela empresa?”, as respostas foram de, “Sim”, “Não”, “Não sei”, “Não respondo”, as opções de resposta, revelaram-se uma limitação na análise da verdadeira motivação dos trabalhadores, nomeadamente na participação das ações de formação profissionais, sendo que, desta forma quase será impossível sabermos como as empresas avaliam essa motivação dos trabalhadores, ou seja, avaliarmos se a formação planeada e atribuída pela empresa motiva os colaboradores e mais ainda estando os trabalhadores motivados, se esta contribui para o sucesso de uma organização, e para uma maior produtividade do colaborador, sendo que a empresa precisa do trabalhador, como o trabalhador da empresa, os dois se complementam.

- Um outro aspeto que se considera uma limitação, é o facto de, termos uma amostra reduzida das empresas que responderam ao inquérito, o que impediu, a análise do resultado num universo mais amplo, no setor empresarial de Ponte de Lima, uma vez que, se a amostra fosse de maior dimensão, certamente obteríamos uma análise mais detalhada e representativa.

Como sugestão para futuras investigações e perante os resultados encontrados no âmbito desta investigação e a partir dos objetivos estipulados, podemos apontar o uso complementar de entrevistas semidiretivas, como técnica complementar de recolha de dados. A aplicação de entrevistas presenciais, possibilitariam uma comunicação aprofundada entre a investigadora e o representante da empresa, permitindo o esclarecimento das questões colocadas e o aprofundamento das respostas obtidas.

Como abordagens a serem exploradas, sugerimos a realização de uma investigação, como objeto de estudo, o impacto que teria a formação profissional como valorização nos planos de progressão na carreira, e avaliações de desempenho.

Uma outra sugestão de abordagem que também seria útil, era investigar, como os resultados da formação profissional se refletem nos indicadores organizacionais, como por exemplo no crescimento das receitas, na capacidade de adaptação às mudanças do mercado e tecnologias, reforçando a importância da formação como um investimento estratégico para o sucesso.

Por fim, a investigação aqui apresentada demonstra que, mesmo diante de desafios complexos, é possível construir um futuro com maior qualidade no desenvolvimento das competências dos colaboradores, impulsionando a produtividade, a inovação e o crescimento sustentável das organizações. Que este trabalho contribuísse, para a valorização contínua da formação profissional, como um pilar estratégico para enfrentar os desafios do mercado, e criar oportunidades que beneficiem tanto as empresas, quanto os trabalhadores.

Referências Bibliográficas

- Aguinis, H. & K. Kraiger. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. In *Annual Review of Psychology*. Vol. 60. Pp 451-74.
- Alaluf, M. (2007), *Training, Laboreal*, vol.3, nº1, pp 54-56.
- Almeida, R., Carneiro P. (2006). "The return to firm investment in human capital", *World Bank Policy Research, Working Paper 3851*.
- Armstrong, M. (2009), *Armstrong's handbook of human resource management practice*, 11th Edition, London: Kogan Page
- Ballot, G., Fakhfakh, F., Taymaz, E. (2006). "Who benefits from training and R&D, the firm or the workers?", *British Journal of Industrial Relation*, vol. 44 nº 3, pp 473-495.
- Bakotić, D., e Rogošić, A. (2015). Employee involvement as a key determinant of core quality management practices. *Total Quality Management & Business*, vol. 28 (11/12), 1209–1226.
- Barros, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 3.ed. São Paulo: Prentice - Hall, 2007.
- Barney, J., Hesterly, W. (2011). *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: Conceitos e Casos*. Portugal: Editora Pearson.
- Batista, A. M.C. (2011). *A gestão de recursos humanos na Fnac Colombo*. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Economia e Gestão. Universidade Técnica de Lisboa, Portugal.
- Bernardes, A. C. (2011). *Políticas e práticas de formação em grandes empresas: Situação actual e perspectivas futuras*. Lisboa: IEUL.
- Bernardes, A. (2013), *Políticas e Práticas de Formação em Grandes Empresas – A dimensão educativa do trabalho*, Porto, Porto Editora.
- Biondo-Simões, Martynetz, Ueda, & Olandoski, 2007.
- Borges-Andrade, JE et al. (2006). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre, RS, Artmed.
- Bredt, O. (1943) *Produktion, Beschäftigung, Leistung und Kapazität*, Technik und Wirtschaft, 36, Berlin.
- Buckley, R. e Caple, J. (1998). *Formação Individual e Coaching*. Lisboa: Monitor Editora.
- Caetano, A. (Coord.) (2000). *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*.
- Caetano, A. (Coord.) (2007), *Avaliação da Formação. Estudos em organizações portuguesas*, Lisboa, Livros Horizonte.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2016). *HUMANATOR XXI - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial (7ª ed.)*. Portugal: Publicações Dom Quixote.

-
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. (Revised Edition). San Francisco, CA: A Wiley Imprint.
- Campos, A. (2013), "Trabalho, Qualificação, Poder e Precariedade: Uma abordagem dinâmica à estruturação", *Sociologia*, XXV: 11-32
- Canario, R. (2003). A aprendizagem ao longo da vida: Análise crítica de um conceito e de uma política. In: Rui Canário (org.) *Formação e Situações de Trabalho* (2ª Ed) (189-207). Coleção Ciências da Educação. Porto: Porto Editora.
- Cardim, J. (1998). *Práticas de Formação Profissional*. Lisboa: ISCSP.
- Cardim, J. (2005). *Formação profissional: problemas e políticas*. Lisboa: Universidade
- Carmo, H. & Ferreira, M. (2008). *Metodologia de Investigação- Guia para AutoAprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Ceitel, M. (2006a), *Gestão de Recursos Humanos para o Século XXI*, 1º ed. Lisboa: edições Sílabo, Ltda.
- Cerdeira, M. C. (2005), "Estratégias sindicais e precariedade do emprego", in Kovács, I. (org.), *Flexibilidade de emprego: riscos e oportunidades*, Oeiras, Celta
- Chiavenato, I. (2009), *Recursos Humanos: O capital humano das organizações*, 9º ed. São Paulo: editora Atlas.
- Chopra, B. (2015). Importance of training and development in an organization.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education* (6th ed.). <https://doi.org/10.4324/9780203029053>
- Colombo, E., Stanca, L. (2008). "The effect of training on productivity: evidence from a large panel of firms", Working Paper 134, University of Milano-Bicocca, Department of Economics.
- Comissão Interministerial para o Emprego (CIME) (2001)
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática*. Edições Almedina, S.A.
- Cruz, J. (1998) *Formação Profissional em Portugal*, Lisboa, Sílabo.
- Despacho nº. 17035/2001 de 14 de agosto, onde estabelece o regime específico dos apoios à formação profissional desenvolvida à distância.
- DGAE. (2019). Competitividade. Disponível em: <https://www.dgae.gov.pt/servicos/politica-empresarial/competitividade.aspx>.
- Dockery, A. Michael (2001), *Training innovation and business performance – An analysis of the Business Longitudinal Survey*, NCVER - National Centre for Vocational Educational Research: Kensington Park, Australia.

-
- Dorneles, D. (2011). Análise da competitividade em empresas de desenvolvimento de software instaladas no tecnopuc no rio grande do sul., (Dissertação de Mestrado, Universidade Católica do Rio Grande do Sul).
- Edjane, F. (2016). Índice de Satisfação no Trabalho e sua Relação com o Clima Organizacional entre servidores de uma Instituição Pública Federal. (Tese de Mestrado Profissional em Gestão Organizacional, Universidade Federal de Goiás).
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. Academy of Management Review. Vol.14 (4), (532-550). Stanford University. In <http://iba8010kelly.alliant.wikispaces.net/file/view/ArticleBuilding+Theories+from+Case+study+Research.pdf..>
- Farina, E., Azevedo, P., Saes, M. (1997). Competitividade: mercado, estado e organizações. São Paulo: Singular.
- Fernandes Ferreira, Leonor; Matos Torres, Miguel Contributo para a Revisão da Literatura sobre Produtividade no Âmbito da Economia Empresarial Revista Brasileira de Gestão de Negócios, vol. 7, núm. 17, abril, 2005, pp. 47-57 Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado São Paulo, Brasil
- Fialho, J., Silva, C. A., & Saragoça, J. (2013). Formação Profissional-Práticas organizacionais, políticas públicas e estratégias de ação. Lisboa: Edições Sílabo.
- Freixo, M. (2011). Metodologia Científica: Fundamentos, métodos e técnicas. (3ªEd). Lisboa: Instituto Piaget.
- GONÇALVES, Hortência de Abreu. Manual de metodologia da pesquisa científica. 2. ed. São Paulo: Avercamp, 2014.
- Gonçalves, C. M. Parente, C.; Veloso, L.; Gomes, S. e Januário, S. (1998), "Os jovens, a formação profissional e o emprego", Sociologia - Revista da Faculdade de Letras do Porto, pp 137-178.
- Gonçalves, A. (2004). Métodos e Técnicas de Investigação Social I - Programa, Conteúdo e Métodos de Ensino Teórico e Prático. Retrieved from <https://tendimag.files.wordpress.com/2012/09/mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-investigac3a7c3a3o-social-i.pdf>
- Guan, J. C., Yam, R. C. M., Mok, C. K., Ma, N. (2006). A study of the relationship between competitiveness and technological innovation capability based on DEA models, European Journal of Operational Research, vol. 170, nº 3, 971-986.
- Gutenberg, E. (1961) *Fundamentos de la Economía de Empresa*, Librería "El Anteneo" Editorial, pp: 188 – 195.
- Harrison, R. (2009). Learning and devolpment, 5th ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Hill, M. M. (2014). Desenho de questionário e análise dos dados - alguns contributos. In Metodologia de Investigação em Ciências Sociais da Educação. Edições Húmus.

https://elearning.iefp.pt/pluginfile.php/47236/mod_scorm/content/0/ons01/03ons01.htm

https://elearning.iefp.pt/pluginfile.php/49591/mod_scorm/content/0/uti02/02uti02.htm

<http://www.gep.mtsss.gov.pt/documents/10182/37636/cvts2015pub.pdf/9382d951-e2e5-4d79-bddf-9e8caa5b78c3> (inquérito formação profissional contínua 2015)

<https://expansao.co.ao/opinioao/interior/historia-da-formacao-11593.html>

<https://www.citeforma.pt/noticias/formacao-profissional-o-que-diz-legislacao>

Hughes, A. (1987). Em Competition Policy (p. 551). A Disctionary of Economics: The New Palgrave.

lcnniowski, C., Shaw K. e Prennushi, G. (1997), «The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines»,

K., Ahmed K. E Aslam K., 2011, pp. 67). Impact of Training and Development on Organization Performance

Kovács, I. (2006), “Novas Formas de Organização do Trabalho e Autonomia no Trabalho”, in Sociologia, Problemas e Práticas, pp. 41-65.

Kupfer, D. (1992). Padrão de Concorrência e Competitividade. São Paulo: Campos do Jordão.

Kupfer, D., Haguenauer, L. (1996). Desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus.

Lopes, A. e Picado, L. (2010). Conceção e Gestão da Formação Profissional Contínua

Madelino, F. (2007), “Os diferentes paradigmas do sucesso empresarial”, in Camara, P.; Guerra, P. e Rodrigues, J. (Org.), Novo Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial, 4ª edição, Lisboa, Dom Quixote.

Macroeconómica de la Economía Política, Teoría de la Empresa, Ensayos biográficos y de Orden Dogmático e Histórico, Barcelona, Sagitario S. A., pp: 366 –369.

Marqueze, E (2005), Satisfação no trabalho- uma revisão1. (Pós-Graduação em Saúde Coletiva da Universidade do Sul de Santa Catarina Unisul).

Meignant, A. (1999). A Gestão da formação. (2º Ed). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Morgado, J. C. (2013). O Estudo de Caso na Investigação em Educação (4.a ed.). De Facto Editores.

Mutumba, R., Basika, E., Menya, J., Kabenge, I., Kiggundu, N., e Oshaba, B. (2021). A review of the human resource management dilemma for SMEs: case of central Uganda. Arts & Humanities Open Access Journal, vol. 5, pp 1-7.

Neo, R. A. (2010) Employee Training and Development II- 5th ed.

Novak, J. D. e Gowin, D. B. (2002). Learning how to learn. Cambrige: Cambrige University Press.

-
- Oliveira, D. (2012), Clima Organizacional: Fator de Satisfação no Trabalho e Resultados Eficazes na Organização. <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos>.
- Pardal, L., & Lopes, E. S. (2011). Métodos e Técnicas de Investigação Social. Areal Editores.
- Parish, C. e J. Freeman (2011), “Factors contributing to the export propensity of Australian seafood firms”, *Journal of New Business Ideas & Trends*, Vol. 9, n.º 1, pp. 1- 17.
- Parlier, M. (1996). La compétence: nouveau modèle de gestion de ressources humaines. In *Personnel, ANDCP*, (Nº 366), pp 41-44.
- Perovano, D. G. (2014). Manual de metodologia científica: para segurança pública e defesa social. 1 ed. São Paulo: Jurua Editora.
- Pauwels, M. (1947) *Analyse de l'exploitation: Productivité – Rentabilité – Efficience sécurité financière*, 3.ª edição, Bruxelas, Castaigne, pp : 45 – 62.
- Pilat, D., & Schreyer, P. (2003). Measuring productivity. *OECD Economic Studies*, vol. 2001/2 nº 33, pp 127- 170
- Pinder, C. (2008). Work motivation in organizational behavior (2nd ed.). Psychology Press.
- Pires, L. (2000). Estratégias empresariais e competências- chave. Coleção Estudos e Análises Nº21. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Pirla, J. (1964) *Economia de la Empresa. Con aplicaciones de la Investigación Operativa*, 2ª edição, Madrid, Editora, pp: 195 – 205.
- Prasetyo, P. (2017). Productivity of Textile Industry and Textile Products in Central Java. *Journal of Economics and Policy*, vol. 10 nº2, pp - 257-272
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. Van. (1995). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Gradiva, Ed. Lisboa.
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2020). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano (3ª ed.). Edições Sílabo.
- Rodrigues, S. P. (2014). A formação e o Trabalho: O caso da Autoeuropa. Em A. Caetano, S. A. Silva, S. M. Tavares, & S. C. Santos, *Formação e Desenvolvimento Organizacional - Abordagens e Casos Práticos em Portugal* (pp. 87 - 101). Mundos Sociais.
- Rodrigues, M. D. (2016). Desenvolvimento e Atualização de Competências: a formação como ferramenta de gestão estratégica de recursos humanos. Coimbra: Escola Superior de Educação - Politécnico de Coimbra.
- Sarmiento, (1969) *A Eficiência das Empresas*, Porto, Faculdade de Economia do Porto, pp: 5 - 29.
- Sarramona, J. (2002). *La Formación Continua Laboral*. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva
- Schmalenbach, E. (1930) *Grundlagen der Selbstkostenrechnung und Preispolitik*, 5.ª edición modificada, Leipzig.

-
- Schneider, E. (1968) *Economia Política y Economía de la Empresa: Teoría Micro y*
- Senge, P.M. (2010). A quinta disciplina: A arte e prática da organização que aprende. (26ª Ed). Rio de Janeiro: BestSeller.
- Sistema Nacional de Qualificações, criado pelo DL n.º 396/2007
- Soares, E. C. (2013). A Formação e o Investimento das Organizações nos Seus Capitais Humanos: Um Estudo de Caso Sobre a Importância da Avaliação da Formação. Obtido em 10 de 2016, de Exedra Journal: [http:// WWW.exedrajournal.com/wp-content/uploads/2014/09/06.pdf](http://WWW.exedrajournal.com/wp-content/uploads/2014/09/06.pdf)
- Sumanth, D. (1998) *Total Productivity Management - a Systemic and Quantitative Approach to Compete in Quality, Price and Time*, Boca Raton - Florida, St. Lucie Press.
- Sweetman, A. (2022). Working Smarter: Education and Productivity. The Institute for Research on Public Policy, vol. 2, pp 157-180
- Tangen, S. (2005). Demystifying productivity and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 54 nº 1, pp 34–46.
- Tangen, S. (2002) *Understanding the Concept of Productivity*. Disponível em URL: http://www.woxencentrum.nu/documents/publications/papers/pap_
- Tavares, M. (2010) A gestão das Pessoas – Novos rumos desta função nas organizações. Editora: Universidade Lusíada Editora.
- Weigmann, W. (1941) *Selbstkostenrechnung, Preisbildung und Preisprüfung in der Industrie*, 2.^a edición, Stuttgart.
- www.iefp.pt (livro paradigma profissional)
- Yin, R. K. (2001). Estudo de caso: planejamento e métodos. Ed. 2nd. Bookman, Porto Alegre.
- Zoldan. (2013). Satisfação no trabalho. 24. estaciopribeirao.com.br/revistacientifica/arquivos/2.pdf
- Zwick, T. (2006). “The impact of training intensity on establishment productivity”, *Industrial Relations*, vol. 45 nº 1, pp 26-46.

Apêndices

Apêndice A - Email enviado às empresas

Ex.mos Senhores

Venho ao vosso contato no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações - Ramo Gestão de Empresas que estou a promover, no qual decorre um estudo que pretende compreender a vantagem competitiva da formação para o progresso e aumento da produtividade nas organizações.

O questionário é totalmente confidencial, voluntário e a informação é apenas usada para fins de investigação, assegurando assim o anonimato e confidencialidade das respostas.

Agradeça a vossa participação respondendo ao questionário online, com a duração de cerca de 10 minutos que se encontra no seguinte endereço: <https://forms.gle/hUhS3ftwmFu1pCB57>

Desde já agradecendo o apoio que possam dar na promoção deste estudo que aborda uma temática muito interessante no âmbito da atividade das empresas, apresento os meus cumprimentos,

Helena Cunha

Estudante Mestrado em Gestão das Organizações - Ramo Gestão de Empresas

Apêndice B - Inquérito realizado no estudo

Formação Profissional nas Organizações

Caro(a) Participante,

Este inquérito faz parte de uma estudo que está a ser realizado como parte integrante da Dissertação “Vantagem competitiva da formação para o progresso e aumento da produtividade nas organizações”, do Mestrado em Gestão das Organizações - Ramo Gestão de Empresas do Instituto Politécnico de Viana do Castelo, cujo objetivo principal é perceber quais as práticas adotadas pelas empresas, no que diz respeito à formação profissional dos seus colaboradores, e se a formação profissional dos trabalhadores se torna um custo ou um investimento na ótica das organizações.

As informações recolhidas neste inquérito serão usadas exclusivamente para fins académicos e de investigação, e têm o intuito de fornecer insights valiosos sobre as implicações da formação profissional. Estes insights podem ser utilizados para que as empresas concluam sobre a adequação da formação profissional dos seus colaboradores e possam, caso necessário, reformular políticas internas de gestão da formação.

De ressaltar que todas as informações fornecidas serão tratadas de forma extremamente confidencial, e o seu anonimato será rigorosamente preservado. Os dados recolhidos serão armazenados nos computadores da equipa de investigação que realiza o estudo e serão destruídos 6 meses depois de os resultados terem sido recolhidos.

É importante enfatizar que a sua participação neste inquérito é totalmente voluntária e dele poderá desistir a qualquer momento. A sua contribuição é fundamental para enriquecer o nosso estudo e para que possamos atingir o seu objetivo.

Tempo estimado de preenchimento: aproximadamente 8 minutos.

Agradecemos antecipadamente pela sua colaboração e pelas informações valiosas que connosco partilha.

Atenciosamente,

Helena Cunha

Instituto Politécnico Viana do Castelo / Portugal
mhelenacorreia@ipvc.pt

* Indica uma pergunta obrigatória

1. Qual atividade da empresa? (CAE) *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ A - Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca
- ☐ B - Indústrias extrativas
- ☐ C - Indústrias transformadoras;
- ☐ D - Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio
- ☐ E - Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição
- ☐ F - Construção
- ☐ G - Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos
- ☐ H - Transportes e armazenagem
- ☐ I - Alojamento, restauração e similares
- ☐ J - Atividades de informação e de comunicação
- ☐ K - Atividades financeiras e de seguros
- ☐ L - Atividades imobiliárias
- ☐ M - Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares
- ☐ N - Atividades administrativas e dos serviços de apoio
- ☐ O - Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória
- ☐ P - Educação
- ☐ Q - Atividades de saúde humana e apoio social
- ☐ R - Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e Recreativas
- ☐ S - Outras atividades de serviços
- ☐ T - Atividades das famílias empregadoras de pessoal doméstico e atividades de produção das famílias para uso próprio

Grupo Sociodemográfico

2. Quantos trabalhadores se encontram a laborar na empresa, do sexo **Masculino?** *

-
3. Quantos trabalhadores se encontram a laborar na empresa, do sexo **Feminino**? *

4. Que registo de idades apresentam os colaboradores da empresa? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ 18 - 25 anos
☐ 26 - 30 anos
☐ 31 - 40 anos
☐ 41 - 50 anos
☐ > 51 anos

5. Qual o ano de constituição da empresa? *

6. Freguesia onde se situa a empresa? *

7. A empresa encontra-se certificada por alguma norma? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não *Avançar para a pergunta 9*

Norma

8. Qual a norma? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nacional
☐ Internacional

Regime Jurídico da Empresa

9. Qual o regime Jurídico da empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Empresário nome individual de responsabilidade limitada
- ☐ Empresário coletivo

Formação Profissional

10. A empresa possui um departamento de formação? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não *Avançar para a pergunta 13*

Responsável pela formação

11. Existe algum(a) responsável que gere a formação profissional na empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim *Avançar para a pergunta 12*
- ☐ Não *Avançar para a pergunta 13*
- ☐ Não sei *Avançar para a pergunta 13*
- ☐ Não respondo *Avançar para a pergunta 13*

Responsável pela formação

12. Quem é o responsável por essa formação? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Departamento dos Recursos Humanos
- ☐ Direção
- ☐ Encarregado/Coordenador setor

Local de realização

13. A formação é realizada no local de trabalho? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim *Avançar para a pergunta 14*
- ☐ Não *Avançar para a pergunta 15*

Local de realização

14. Onde são realizadas as formações profissionais? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sala Própria
- ☐ Posto de Trabalho
- ☐ E-learning

Avançar para a pergunta 16

Quem presta formação

15. Qual o nome da empresa que presta a formação? *

Formação Profissional

:

-
16. Quantas horas são disponibilizadas **anualmente** para formação profissional? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ 5h - 10h
☐ 11h - 30h
☐ 31h - 40h
☐ < 41h

17. É feito o levantamento das necessidades de formação profissional na empresa/organização? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não
☐ Não sei
☐ Não respondo

18. Como avaliaria a **motivação dos trabalhadores** na participação das ações de formação profissionais atribuídas pela empresa/organização? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não
☐ Não sei
☐ Não respondo

-
19. Considera que, a formação facilita o **desempenho das funções** e contribui para o **desenvolvimento pessoal** dos seus trabalhadores? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei
- ☐ Não respondo

20. Para a empresa, como é vista a formação profissional? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Custo
- ☐ Investimento

21. A empresa candidata-se a alguma modalidade de financiamento para obtenção da formação profissional? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei
- ☐ Não respondo

-
22. Considera que a formação dos colaboradores contribui para **otimizar os resultados desejados** pela organização? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei
- ☐ Não respondo

23. A formação profissional pode funcionar como mecanismo para os trabalhadores **mudarem de entidade patronal**? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei
- ☐ Não respondo

24. Nesta empresa identifica algum(s) caso(s) concreto(s) de trabalhadores, que aproveitaram a formação profissional para **mudarem de empresa**? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim *Avançar para a pergunta 25*
- ☐ Não
- ☐ Não sei
- ☐ Não respondo

Historial da empresa

25. Quantos decorreram nos **últimos três anos?** *

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ 1 - 2 trabalhadores
- ☐ 3 - 5 trabalhadores
- ☐ 6 - 9 trabalhadores
- ☐ < 10 trabalhadores

Fonte: Elaboração própria.