

Formação e Desenvolvimento Organizacional  
Abordagens e Casos Práticos em Portugal



António Caetano, Sílvia A. Silva, Susana M. Tavares, Susana C. Santos (orgs.)

# FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

ABORDAGENS E CASOS PRÁTICOS EM PORTUGAL



LISBOA, 2014

© António Caetano, Sílvia A. Silva, Susana M. Tavares, Susana C. Santos (orgs.), 2014

António Caetano, Sílvia A. Silva, Susana M. Tavares, Susana C. Santos (orgs.)

**Formação e Desenvolvimento Organizacional. Abordagens e Casos Práticos em Portugal**

Primeira edição: outubro de 2014

Tiragem: 300 exemplares

ISBN: 978-989-8536-38-9

Depósito legal:

Composição em caracteres Palatino, corpo 10  
Conceção gráfica e composição: Lina Cardoso  
Capa: Nuno Fonseca  
Revisão de texto: Manuel Coelho  
Impressão e acabamentos: Europress, Lda.

Este livro foi objeto de avaliação científica

Reservados todos os direitos para a língua portuguesa,  
de acordo com a legislação em vigor, por Editora Mundos Sociais

**Editora Mundos Sociais**, CIES, ISCTE-IUL, Av. das Forças Armadas, 1649-026 Lisboa

Tel.: (+351) 217 903 238

Fax: (+351) 217 940 074

E-mail: [editora.cies@iscte.pt](mailto:editora.cies@iscte.pt)

Site: <http://mundossociais.com>

## Índice

<b>Índice de figuras e quadros</b> .....	vii
<b>Prefácio</b> .....	ix
<i>António Caetano</i>	
<b>Introdução: a formação profissional, os seus benefícios e desafios para a investigação e a prática</b> .....	1
<i>Susana C. Santos, Silvia A. Silva e António Caetano</i>	
<b>Parte I   Abordagens da formação e desenvolvimento organizacional</b>	
<b>1 Formação para a empregabilidade: relação com o compromisso afetivo e o bem-estar dos trabalhadores temporários e permanentes</b> .....	13
<i>Filipa Sobral, Maria José Chambel e Filipa Castanheira</i>	
<b>2 Formação em negociação: das expectativas dos formandos às condições de eficácia</b> .....	27
<i>Eduardo Simões</i>	
<b>3 Trabalho docente, emoções, contextos e formação</b> .....	37
<i>Isabel Freire, Sara Bahia, Maria Teresa Estrela e Anabela Amaral</i>	
<b>4 “Conta-me histórias”: a utilização de narrativas em contexto formativo</b> .....	49
<i>Andreia Rosa</i>	
<b>5 A formação profissional nas empresas portuguesas: entre a tradição e os desafios da competitividade</b> .....	61
<i>António José Almeida e Natália Alves</i>	

<b>6</b>	<b>Efeitos da formação: impacto nos conhecimentos e comportamentos de segurança no trabalho</b> .....	75
	<i>Adriana Araújo, Sílvia A. Silva, Luís Duarte e António Caetano</i>	
 <b>Parte II   Casos práticos em Portugal</b>		
<b>7</b>	<b>A formação e o trabalho: o caso da Autoeuropa</b> .....	87
	<i>Sandra Pratas Rodrigues</i>	
<b>8</b>	<b>O contributo da formação <i>on the job</i> no desempenho do colaborador</b> .....	103
	<i>Daniela Toscano e Inês Ferreira</i>	
<b>9</b>	<b>Formação em grandes empresas: práticas, contextos e atores</b> .....	117
	<i>Alda Bernardes</i>	
<b>10</b>	<b>Gestão da formação: o caso da Lisnave, Estaleiros Navais, SA</b> .....	129
	<i>Samantha Hacard-Verpoort e José Tiago Sousa</i>	
<b>11</b>	<b>Formação da arbitragem do futebol: estudo de caso</b> .....	141
	<i>João Aragão e Pina</i>	
<b>12</b>	<b>Avaliação da formação: Um estudo de caso</b> .....	157
	<i>Ana Veloso</i>	
<b>13</b>	<b>Experiência e significação do trabalho após a formação: um estudo de caso</b> .....	167
	<i>Ana Cristina Neto e Gabriel Sousa Henriques</i>	
<b>14</b>	<b>Os cursos de especialização tecnológica na proficiência da empregabilidade: o caso da Aftebi</b> .....	177
	<i>Cristina Menaia e Ema P. Oliveira</i>	
<b>15</b>	<b>O papel do e-professor: na plataforma de e-learning e-raízes.redes ...</b>	193
	<i>Nuno Ricardo Oliveira e Maria Barbas</i>	
<b>16</b>	<b>Formação contínua <i>versus</i> desenvolvimento profissional na educação de infância: um estudo de caso</b> .....	211
	<i>Rita Leal</i>	

## Índice de figuras e quadros

### Figuras

1.1	Modelo conceptual para ambas as subamostras.....	17
11.1	Satisfação pela utilização da plataforma de <i>e-learning</i> .....	146
12.1	Ciclo da formação .....	160
15.1	Módulo das unidades 1 e 3 da UC .....	202
15.2	Fórum de Discussão da unidade 2 .....	202
15.3	Fórum de Ajuda e <i>Feedback</i> da unidade 3.....	203
15.4	Razão de se identificarem com ensino em formato de <i>e-learning</i> .....	205
15.5	Competências do <i>e-professor</i> .....	205
15.6	Lista das estratégias elegidas pelos mestrandos.....	206
15.7	Comparação de grau de importância dos recursos por parte dos estudantes .....	206

### Quadros

1	Indicadores que caracterizam a formação profissional em Portugal, de 2004 a 2007 .....	2
2	Fases e benefícios da formação .....	3
1.1	Análise fatorial.....	19
1.2	Correlações .....	19
1.3	Relação da formação e do <i>engagement</i> com o compromisso afetivo .....	21
2.1	Autopercepção da prevalência de boas práticas na preparação da negociação .....	34
2.2	Autopercepção da prevalência de boas práticas na condução da negociação .....	34
3.1	Situações geradoras de emoções e sentimentos positivos.....	43
3.2	Situações geradoras de emoções e sentimentos negativos.....	44
5.1	Indicadores de síntese da formação profissional.....	65

5.2	Evolução do peso das modalidades de formação.....	65
5.3	Distribuição dos tipos de entidades prestadoras de serviços de formação.....	66
5.4	Evolução da percentagem de empresas com formação, por classe de dimensão.....	67
5.5	Percentagem de empresas que realizaram formação, por atividade económica.....	68
5.6	Percentagem de trabalhadores com acesso à formação, por atividade económica.....	68
5.7	Contribuição da formação para as alterações registadas nas empresas ao nível da tecnologia e organização.....	70
5.8	Contribuição da formação para as alterações registadas nas empresas ao nível da produtividade, qualidade e competitividade.....	70
5.9	Contribuição da formação para as alterações registadas nas empresas ao nível da empregabilidade e condições de trabalho.....	70
6.1	Médias das variáveis “pré-formação” e “pós-formação”.....	81
6.2	Correlações das variáveis “incremento nos conhecimentos” e “incremento nos comportamentos”.....	81
6.3	Resultados das análises de regressão.....	81
8.1	Objetivos dos cinco momentos de interação entre colaborador e cliente no MAV.....	110
8.2	Ponderação de cada momento do MAV no resultado final do desempenho do colaborador.....	110
8.3	Percentagem de cumprimento dos comportamentos do MAV (N = 216).....	111
8.4	Percentagem de cumprimento dos comportamentos do MAV durante a formação e comparação com os resultados apurados na fase de “cliente mistério” (CM) (N =216).....	113
8.5	Percentagem relativa ao desempenho dos colaboradores nos diferentes momentos do MAV.....	114
8.6	Resultados relativos ao desempenho dos colaboradores nos cinco momentos do MAV nas diferentes secções das lojas Staples (N = 216) .	114
11.1	Evolução das condições existentes nos centros de treino.....	147
14.1	Evolução dos inscritos e diplomados em CET, por ministério de tutela.....	181
14.2	Número de Instituições com CET, por ministério de tutela.....	182
14.3	Formandos a frequentar CET em instituições do MEE.....	182
14.4	Missão institucional da Aftebi.....	184
14.5	Programas formativos da Aftebi.....	184
14.6	Curricula e organização da prática letiva da Aftebi.....	185
14.7	Capacidade financeira da Aftebi.....	185
14.8	Síntese da análise crítica e comparativa entre Aftebi e Santos (2010: 214).....	186
16.1	Dimensões e categorias de análise.....	215

## Prefácio

*António Caetano*

Instituto Universitário de Lisboa, ISCTE-IUL (antonio.caetano@iscte.pt)

A formação, enquanto fator crítico para a aquisição e atualização das competências, constitui uma alavanca fundamental para o desenvolvimento das organizações e para a qualidade do emprego.

Nas últimas décadas, tanto em Portugal como no restante espaço europeu, as estratégias de desenvolvimento socioeconómico têm atribuído uma saliência ímpar à necessidade de se investir nos recursos humanos, em termos de qualificações profissionais e académicas enquanto potenciadores nucleares do aumento da empregabilidade dos indivíduos ao longo da vida e da competitividade das empresas.

A validação dos pressupostos dessas estratégias sugere a necessidade de investigarmos, refletirmos e discutirmos as “formas, os modos e os tempos” da formação profissional bem como os seus resultados e efeitos sobre a sustentabilidade das organizações, o desempenho e o bem-estar no trabalho.

Em sintonia com as mudanças que ajuda a implementar, a formação tem-se revelado muito dinâmica nas suas diversas componentes, com saliência para a sua conceção, gestão, aplicação e integração — organizativa, estratégica e tecnológica — requerida pelos projetos de inovação e desenvolvimento organizacional.

Este livro surge no contexto do II Simposium Nacional sobre Formação e Desenvolvimento Organizacional, que se realizou no Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL) em novembro de 2011. Este constituiu-se como um espaço privilegiado para se debaterem as tendências atuais e os desafios que se colocam à formação no quadro da atual dinâmica das organizações, bem como para reforçar as pontes entre a investigação académica e a prática profissional.

Convidámos alguns dos participantes no referido simpósio a escrever um capítulo para este livro, de forma a podermos partilhar mais as novas abordagens e casos práticos que estão a ser desenvolvidos nas áreas da formação e do desenvolvimento organizacional.



## **Introdução**

### **A formação profissional, os seus benefícios e desafios para a investigação e a prática**

*Susana C. Santos*

Instituto Universitário de Lisboa, ISCTE-IUL (susana.santos@iscte.pt)

*Sílvia A. Silva*

Instituto Universitário de Lisboa, ISCTE-IUL (silvia.silva@iscte.pt)

*António Caetano*

Instituto Universitário de Lisboa, ISCTE-IUL (antonio.caetano@iscte.pt)

A complexidade do contexto atual requer que as organizações se adaptem ao ambiente de uma economia global, caracterizado por uma elevada competitividade, aceleração nos processos e dinâmicas tecnológicas, sociais e do conhecimento. A adaptação às mudanças constantes da envolvente tem contribuído para que as organizações procurem nos seus sistemas estratégias que promovam a diferenciação de competências, conhecimentos e motivações dos seus colaboradores (Caetano, 2001). Neste sentido, a formação tem sido uma das estratégias críticas para o desenvolvimento dos recursos humanos e também para o desenvolvimento organizacional, às quais as empresas mais têm recorrido como forma de ganhar vantagem competitiva (Blume *et al.*, 2010). Na verdade “a formação, enquanto fator crítico para o desenvolvimento das competências, constitui uma alavanca fundamental para o sucesso empresarial e para a qualidade do emprego” (Caetano, 2007).

O investimento que as organizações têm realizado na formação evidencia a sua relevância, quer para as suas atividades quer para o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores, e contribui também para justificar a pertinência da investigação nesta área. Por exemplo, o relatório de 2012 da American Society for Training and Development mostrou que, em 2011, as empresas dos Estados Unidos da América investiram mais de 156 mil milhões de dólares na formação e desenvolvimento de recursos humanos (ASTD, 2012). Em Portugal não existem, infelizmente, dados tão recentes que caracterizem o investimento na formação profissional. O relatório do *Inquérito à Execução das Ações de Formação Profissional — 2004* (DGEEP, 2006) e o *Inquérito ao Impacte das Ações de Formação Profissional nas Empresas 2005-2007* (MTSS/GEP, 2009) apresentam resultados que, muito embora sejam antigos, são interessantes para compreender o panorama da formação nessa altura (quadro 1). De um modo geral, estes números justificam a relevância da formação no contexto do desenvolvimento organizacional em Portugal e noutros países.

A importância da formação para as organizações motivou também a edição regular de publicações teóricas (*e.g.*, Campbell, 1971; Goldstein, 1980; Wexley, 1984; Latham, 1988; Tannenbaum & Yukl, 1992; Salas & Cannon-Bowers, 2001; Aguinis & Kraiger, 2009) e estudos empíricos focalizados na formação em diferentes revistas

**Quadro 1** Indicadores que caracterizam a formação profissional em Portugal, de 2004 a 2007

	2004	2005	2006	2007
Taxa de acesso a cursos de formação (em %)	22,0(*)	29,6	33,3	37,3
Duração média dos cursos de formação profissional (em horas)	nd	26,1	29,4	28,9
Custo médio por pessoa em cursos de formação profissional (em euros)	262,40	489,90	482,70	445,50
Número de ações efetuadas	149.100	nd	nd	nd

Legenda: (\*) do total de trabalhadores das empresas do Continente com dez ou mais pessoas ao serviço;  
nd: dados não disponíveis.

especializadas (*e.g.*, Aragón-Sánchez, Barba-Aragon & Sanz-Valle, 2003; Chiaburu & Marinova, 2005; Chen, Thomas & Wallace, 2005; Frayne & Geringer, 2000; Holladay & Quiñones 2003; Kontoghiorghes, 2004; Kozłowski, *et al.*, 2001). De um modo geral, estas revisões e estudos empíricos têm vindo a apontar num mesmo sentido: a formação eficaz tem o potencial de promover o desenvolvimento dos conhecimentos, competências e capacidades dos seus colaboradores e assim contribuir para o benefício organizacional (Becker & Huselid, 1998; Combs, *et al.*, 2006).

Neste sentido, é importante identificar os benefícios da formação, refletir sobre as estratégias de maximização dos seus efeitos, como o processo de avaliação e transferência, e sobre percursos futuros para a investigação e prática da formação profissional. Nesta introdução apresentam-se muito resumidamente alguns dos principais resultados da investigação científica nestas temáticas.

### Benefícios da formação

Existem diferentes definições de formação nas organizações. Uma das definições mais aceites pelos investigadores considera que a formação se refere a uma “abordagem sistemática para a aprendizagem e o desenvolvimento para melhorar a eficácia individual, das equipas e das organizações” (Goldstein & Ford, 2002: 22-23).

Os estudos de meta-análise e de revisão de literatura têm vindo a demonstrar que as atividades de formação apresentam um conjunto diversificado de benefícios para o desempenho dos indivíduos e equipas (Aguinis & Kraiger, 2009). Estes benefícios refletem-se nos diferentes tipos de desempenho e são comuns aos vários géneros de atividades.

Uma meta-análise realizada por Arthur, Bennett, Edens e Bell (2003) demonstrou que a formação tem efeitos positivos nos comportamentos e nas medidas de desempenho relacionadas com o trabalho. Outra meta-análise sobre os efeitos dos programas de desenvolvimento em liderança de gestão demonstrou também que a formação tem um impacto positivo em medidas subjetivas e objetivas de desempenho comportamental e de conhecimento (Collins & Holton, 2004). Outro exemplo dos benefícios da formação para o desempenho é demonstrado também através da formação transcultural. Littrell Salas, Hess, Paley e Riedel (2006) desenvolveram uma revisão qualitativa focalizada nos efeitos da formação transcultural no desempenho dos

**Quadro 2** Fases e benefícios da formação

Fases	Descrição
Avaliação das necessidades e preparação para a formação	Avaliar as necessidades de formação, preparar e motivar os formandos são três estratégias para maximizar os benefícios da formação numa fase prévia ao início das atividades de formação profissional.
Desenho e implementação da formação	No âmbito do desenho da formação, os principais estudos têm sugerido que a aplicação dos princípios de aprendizagem baseados na teoria ( <i>e.g.</i> , integrar os formandos na organização dos conteúdos de formação; dar a oportunidade para fazerem erros de acordo com instruções explícitas e retirar daí aprendizagens) contribui para maximizar os benefícios da formação. No âmbito dos métodos de formação, a utilização de metodologias com recurso às novas tecnologias contribui também para aumentar os benefícios da formação.
Avaliação da formação	A avaliação da formação é um dos critérios mais importantes para conseguir analisar os benefícios da formação. Contudo, menos de 5% dos programas de formação são avaliados no seu retorno financeiro para a organização (Swanson, 2001). Os benefícios da formação têm que ser documentados para que possam ser demonstrados a todos os envolvidos no processo, desde os <i>stakeholders</i> aos próprios formandos.
Transferência da formação	Os efeitos da formação não serão os desejados se os conhecimentos, as atitudes e as capacidades adquiridas não forem transferidos para as atividades do trabalho. A investigação tem vindo a demonstrar a importância de se considerarem fatores interpessoais, tais como a supervisão e apoio dos pares, como moderadores do processo de transferência da formação.

gestores, e os seus resultados principais demonstraram que a formação transcultural é eficaz para aumentar o sucesso dos expatriados nas suas atividades externas e internacionais. Para além disso, identificaram também que o efeito da formação no desempenho dos expatriados é moderado por diversas variáveis, como por exemplo o momento da formação, as características do trabalho e as diferenças culturais entre o país de origem e o de expatriação.

Apesar de os benefícios da formação já serem amplamente reconhecidos por investigadores e profissionais, é importante refletir também sobre as condições que podem contribuir para maximizar tais benefícios. Aguinis e Kraiger (2009) sistematizaram as estratégias para maximizar os benefícios da formação em quatro áreas. O quadro 2 apresenta uma sistematização sobre as fases e os benefícios da formação.

Em suma, a maximização dos benefícios da formação requer a avaliação das necessidades e a preparação prévia para ela, como a motivação dos formandos; o desenho e a implementação da mesma; a respetiva avaliação, através por exemplo da documentação do seu sucesso; e a transferência da formação, como a importância dos fatores interpessoais.

Os processos de avaliação e de transferência da formação são talvez dos mais críticos, tal como se tem vindo a demonstrar nos diversos estudos empíricos

focalizados nestas temáticas (e.g., Caetano, 2007a; Velada & Caetano, 2007a). A avaliação da formação é “um processo sistemático de recolha de dados e análise da conceção, implementação e consequências das ações de formação realizadas numa organização, com vista a averiguar a sua eficiência, relevância e efeitos na dinâmica organizacional” (Caetano & Velada, 2007: 20). O processo de transferência da formação “consiste em aplicar no trabalho os conhecimentos, competências e atitudes aprendidos na formação e a sua subsequente generalização e manutenção depois de um certo período de tempo” (Miguel & Caetano, 2007: 40). Assim, a transferência das aprendizagens para o local de trabalho é um dos aspetos mais críticos para se avaliarem os efeitos da formação.

Existem diversos fatores que influenciam este processo de transferência, como os *fatores individuais*, de *design da formação* e *situacionais* (Holton, Bates, & Ruona, 2000). Uma meta-análise de 89 estudos empíricos (Blume *et al.*, 2010) sugeriu uma relação positiva entre a transferência da formação e a capacidade cognitiva, a conscienciosidade, a motivação e o suporte do ambiente de trabalho, sendo o efeito de alguns destes preditores moderado por outras variáveis, como por exemplo a natureza dos objetivos da formação. Num estudo empírico verificou-se que a satisfação com o trabalho, as crenças de autoeficácia, a experiência prévia de transferência e a retenção da informação são fatores individuais importantes que têm influência no nível de transferência da formação (Miguel & Caetano, 2007). A motivação para transferir também é um fator determinante neste sistema (e.g., Gegenfurtner *et al.*, 2009). Outro estudo empírico realizado em centros de formação profissional da Grande Lisboa demonstrou que o desenvolvimento de competências, a implicação afetiva e a perceção da utilidade da formação contribuem de forma positiva para a motivação para a transferência (Velada & Caetano, 2007b).

Existem já alguns exemplos de estudos realizados em organizações portuguesas que permitem descrever os preditores, os processos e os efeitos da avaliação da formação em diferentes contextos. Contudo, existem ainda diversas questões de pesquisa e problemas práticos que requerem a atenção dos investigadores e profissionais. Seguidamente apresentamos algumas pistas nesse sentido.

### **Percursos futuros para investigação e prática da formação profissional**

Existem diversos problemas de investigação sobre formação profissional que requerem mais atenção. Por exemplo, Aguinis e Kraiger (2009) sugeriram que é necessário compreender como é que o desenho e implementação da formação são afetados pela qualidade dos dados recolhidos sobre as necessidades de formação. Para além disso, estes autores também sugeriram que os benefícios da formação podem ter efeitos multinível, de tal forma que os benefícios individuais podem afetar os benefícios a nível de equipa e estes, por sua vez, podem afetar os benefícios para a organização e até para a sociedade. Assim, é importante compreender o caráter multinível dos fenómenos, e passar a abordar os problemas de investigação

adotando teorias e metodologias que permitam analisar a formação de um modo integrativo e sistémico (ver Costa *et al.*, 2013, para uma revisão sobre a investigação multinível em comportamento organizacional). Um exemplo de uma questão de investigação multinível refere-se à transferência vertical: “como é que os efeitos da formação nos indivíduos (aumento do conhecimento e das competências) são traduzidos diretamente num melhor funcionamento ao nível da equipa e da organização?” (Aguinis & Kraiger, 2009: 467).

Outra área que necessita de mais investigação refere-se ao ciclo do tempo como variável crítica para avaliar a eficácia da formação (Holton, 2003). A qualidade do desempenho pode não ter o mesmo ritmo para indivíduos, equipas ou organizações. Assim, é necessário que os novos estudos teóricos e empíricos tenham em consideração os efeitos da formação considerando não apenas o seu carácter multinível, mas também a sua variabilidade temporal.

Para além disso, é também necessário aumentar a investigação sobre as variáveis moderadoras que podem ter um papel crítico para explicar sob que condições determinados efeitos ou relações surgem. Apesar de já existir um corpo significativo de investigação sobre alguns moderadores durante o processo de formação (*e.g.*, Richman-Hirsch, 2001), ainda não sabemos muito sobre o alcance e o impacto desses moderadores (Aguinis & Kraiger, 2009).

Finalmente, do ponto de vista do conteúdo é ainda necessário refletir se atualmente a conceptualização de formação se coaduna com os desafios com que as organizações hoje se deparam. Estas vivem num contexto de rápida mudança e de adaptabilidade à escala global. Torna-se por isso necessário verificar se a formação disponível para o desenvolvimento das competências dos trabalhadores se insere neste contexto. Por exemplo, o desenvolvimento de competências empreendedoras é cada vez mais necessário, assim como a sua integração nas rotinas organizacionais, como forma de incrementar a capacidade de adaptação e inovação em diferentes situações.

Do lado da prática, um desafio relevante é integrar a função da formação profissional com a seleção de pessoal, a gestão de desempenho, de recompensas e outras práticas de gestão de recursos humanos (Aguinis & Kraiger, 2009). Por si só a formação profissional pode não ter os efeitos desejáveis, sobretudo se não estiver articulada com outros aspetos da gestão de recursos humanos, e se não for aplicada de acordo com os princípios teóricos e empíricos que a pesquisa tem vindo a demonstrar. De um modo geral, e não desvalorizando as idiosincrasias da formação profissional, é preciso lembrar que esta tem necessariamente que estar integrada e alinhada com os processos de desenvolvimento e mudança organizacional.

É neste contexto que surge a pertinência deste livro. Ele reúne, por um lado, exemplos de pesquisas empíricas realizadas no âmbito da formação e do desenvolvimento organizacional e, por outro lado, apresenta exemplos de casos reais de aplicação diversificada de formação profissional.

### Estrutura do livro

Este livro está organizado em duas partes. A primeira parte intitula-se “Abordagens da formação e desenvolvimento organizacional” e inclui seis capítulos, e a segunda parte intitula-se “Casos práticos em Portugal” e apresenta dez capítulos.

O primeiro capítulo — “Formação para a empregabilidade: relação com o compromisso afetivo e o bem-estar dos trabalhadores temporários e permanentes” (Filipa Sobral, Maria José Chambel e Filipa Castanheira) — focaliza-se na importância da formação percebida como uma forma de empregabilidade, relacionando-a com processos afetivos e de bem-estar. O segundo capítulo intitula-se “Formação em negociação: das expectativas dos formandos às condições de eficácia” (Eduardo Simões) e analisa a formação em negociação e os modelos de aprendizagem das competências negociais, e discute as orientações fundamentais das metodologias de seleção de conteúdos e de transferência das aquisições formativas para o domínio profissional. O terceiro capítulo — “Trabalho docente, emoções, contextos e formação” (Isabel Freire, Sara Bahia, Maria Teresa Estrela e Anabela Amaral) — enfatiza a relação das emoções com os contextos de ensino, apontando para a necessidade de a formação dos professores se ligar com o desenvolvimento das escolas, visando o aumento da resiliência e do autoconhecimento, para fazer face às pressões emocionais e vulnerabilidades que os afetam. O quarto capítulo — “‘Conta-me histórias’: a utilização de narrativas em contexto formativo” (Andreia Rosa) — pretende discutir o potencial das narrativas como uma metodologia de desenvolvimento e aprendizagem, e recorre ao inquérito apreciativo como exemplo de metodologia narrativa, analisando assim a sua aplicabilidade ao contexto de desenvolvimento de equipas. O capítulo 5 intitula-se “A formação profissional nas empresas portuguesas: entre a tradição e os desafios da competitividade” (António José Almeida e Natália Alves) e analisa o papel atribuído à formação profissional no quadro da teoria do capital humano, das teorias de gestão de recursos humanos e da teoria crítica. Para além disso, são também analisadas as práticas de ações de formação profissional em empresas portuguesas. O sexto capítulo — “Efeitos da formação: impacto nos conhecimentos e comportamentos de segurança no trabalho” (Adriana Araújo, Sílvia A. Silva, Luís Duarte e António Caetano) — analisa o impacto de uma formação específica de segurança na aquisição de conhecimentos e comportamentos de segurança, e averigua se um aumento nos conhecimentos está associado a um aumento destes comportamentos.

A segunda parte apresenta um conjunto de “Casos práticos em Portugal”. O capítulo 7 é sobre “A formação e o trabalho: o caso da Autoeuropa” (Sandra Pratas Rodrigues) e contribui para o entendimento do potencial educativo de uma grande empresa, incluindo o retrato estrutural e cultural da organização, a explicitação dos modelos de organização do trabalho e a problematização em torno das relações estratégicas entre a *formação* e a *produção*. O capítulo 8 intitula-se “O contributo da formação *on the job* no desempenho do colaborador” (Daniela Toscano e Inês Ferreira) e é uma reflexão sobre a metodologia de formação *on the job* e apresenta um projeto de formação realizado em 2010 numa empresa líder em Portugal no setor do retalho. O nono capítulo — “Formação em grandes empresas: práticas,

contextos e atores” (Alda Bernardes) — descreve um estudo realizado sobre a situação da formação nas grandes empresas, contribuindo assim para a compreensão das práticas de formação dos trabalhadores das grandes empresas a operar em Portugal. O décimo capítulo — “Gestão da formação: o caso da Lisnave, Estaleiros Navais, SA” (Samantha Hacard-Verpoort e José Tiago Sousa) — reflete sobre os contributos teóricos deste caso, abordando as possíveis razões que levam as organizações a optar pelo investimento na formação, os impactos subjacentes nestas e os processos de gestão da formação. O capítulo 11 descreve a “Formação da arbitragem do futebol: estudo de caso” (João Aragão e Pina) e apresenta o desenvolvimento da formação dos árbitros em Portugal, descrevendo também as soluções e os resultados encontrados pela Comissão de Arbitragem da Liga Portuguesa de Futebol Profissional. O capítulo 12 — “Avaliação da formação: um estudo de caso” (Ana Veloso) — apresenta o estudo de caso de um processo de avaliação da formação realizado numa empresa de prestação de serviços, a Sociedade Portuguesa de Inovação (SPI), que pretendia avaliar um programa de formação específico com incidência sobre a aprendizagem e os comportamentos dos formandos e o seu impacto em termos de empregabilidade. O capítulo 13 — “Experiência e significação do trabalho após a formação: um estudo de caso” (Ana Cristina Neto e Gabriel Sousa Henriques) — debruça-se sobre a experiência de formação, de transferência e de trabalho em geral, durante e após uma ação de formação. O capítulo 14 — “Os cursos de especialização tecnológica na proficiência da empregabilidade: o caso da Aftebi” (Cristina Menaia e Ema P. Oliveira) — apresenta os resultados obtidos em 14 anos e com 1120 diplomados, com base na caracterização do seu modelo de desenvolvimento organizacional e na análise dos parâmetros mais relevantes para o seu sucesso. O capítulo 15 — “O papel do *e-professor*: na plataforma de *e-learning e-raízes.redes*” (Nuno Ricardo Oliveira e Maria Barbas) — pretende perceber quais as funções do professor no *e-learning* e compreender a dinâmica utilizada pelo *e-professor* neste formato de ensino. O capítulo 16 — “Formação contínua *versus* desenvolvimento profissional na educação de infância: um estudo de caso” (Rita Leal) — tem como objetivo compreender de que forma um programa de formação pode conduzir ao processo de transformação de conhecimento e práticas dos educadores de infância.

Esperamos que este livro possa contribuir para que o leitor desenvolva os seus conhecimentos teóricos e práticos sobre a formação profissional, e também que o inspire para o desenvolvimento do seu trabalho nas organizações.

### Referências bibliográficas

- Aguinis, H., & K. Kraiger (2009), “Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society”, *Annual Review of Psychology*, 60, pp. 451-474.
- Aragón-Sánchez, A., I. Barba-Aragon, & R. Sanz-Valle (2003), “Effects of training on business results”, *International Journal of Human Resource Management*, 14, pp. 956-980.

- Arthur, W. J., W. J. Bennett, P. Edens, & S. T. Bell (2003), "Effectiveness of training in organizations: a meta-analysis of design and evaluation features", *Journal of Applied Psychology*, 88, pp. 234-245.
- ASTD – American Society for Training and Development (2012), *2012 State of the Industry Report*, Alexandria, VA, ASTD Press (ISBN: 978-1-56286-852-9).
- Becker, B. E., & M. A. Huselid (1998), "High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications", *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, pp. 53-101.
- Blume, B. D., J. K. Ford, T. T. Baldwin, & J. L. Huang (2010), "Transfer of training: a meta-analytic review", *Journal of Management*, 36 (4), pp. 1065-1105.
- Caetano, A. (2001), "Mudança organizacional", em J. M. C. Ferreira, J. Neves & A. Caetano (coords.), *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Lisboa, McGraw-Hill Portugal.
- Caetano, A. (2007a), "Formação e mudança organizacional: mudanças alfa, beta e gama", em A. Caetano (coord.), *Avaliação da Formação – Estudos em Organizações Portuguesas*, Lisboa, Livros Horizonte, pp. 110-129.
- Caetano, A. (coord.) (2007b), *Avaliação da Formação – Estudos em Organizações Portuguesas*, Lisboa, Livros Horizonte.
- Caetano, A., & R. Velada (2007), "O problema da transferência na formação profissional", em A. Caetano (coord.), *Avaliação da Formação – Estudos em Organizações Portuguesas*, Lisboa, Livros Horizonte, pp. 19-37.
- Campbell, J. P. (1971), "Personnel training and development", *Annual Review of Psychology*, 22, pp. 565-602.
- Chen, G., B. Thomas, & J. C. Wallace (2005), "A multilevel examination of the relationships among training outcomes, mediating regulatory processes, and adaptive performance", *Journal of Applied Psychology*, 90, pp. 827-841.
- Chiaburu, D. S., & S. V. Marinova (2005), "What predicts skill transfer? An exploratory study of goal orientation, training self-efficacy and organizational supports", *International Journal of Training Development*, 9, pp. 110-123.
- Collins, D. B., & E. F. III Holton (2004), "The effectiveness of managerial leadership development programs: a meta-analysis of studies from 1982 to 2001", *Human Resources Development Quarterly*, 15, pp. 217-248.
- Combs, J. G., Y. Liu, A. T. Hall, & D. J. Ketchen (2006), "How much do high performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance", *Personnel Psychology*, 59, pp. 501-528.
- Costa, P. L., A. M. Graça, P. Marques-Quinteiro, C. M. Santos, A. Caetano, & A. M. Passos (2013), "Multilevel research in the field of organizational behavior: an empirical look at 10 years of theory and research", *SAGE Open*, 2013 (3), DOI: 10.1177/2158244013498244
- DGEEP (2006), *Inquérito à Execução das Acções de Formação Profissional – 2004*, Lisboa, Direcção-Geral de Estudos, Estatística e Planeamento, disponível em: <http://www.gep.msess.gov.pt/estatistica/formacao/fpexec2004pub.pdf> (consultado a 01/08/2014).
- Frayne, C. A., & J. M. Geringer (2000), "Self-management training for improving job performance: a field experiment involving salespeople", *Journal of Applied Psychology*, 85, pp. 361-372.

- Gegenfurtner, A., K. Veermans, D. Festner, & H. Gruber (2009), "Motivation to transfer training: an integrative literature review", *Human Resource Development Review*, 8 (3), pp. 403-423.
- Goldstein, I. L. (1980), "Training in work organizations", *Annual Review of Psychology*, 31, pp. 229-272.
- Goldstein, I. L., & J. K. Ford (2002), *Training in Organizations*, Belmont, CA, Wadsworth (4.<sup>a</sup> edição).
- Holladay, C. L., & M. A. Quiñones (2003), "Practice variability and transfer of training: the role of self-efficacy generality", *Journal of Applied Psychology*, 88, pp. 1094-1103.
- Holton, E. F. III (2003), "Cycle time: a missing dimension in HRD research and theory", *Human Resources Development Review*, 2, pp. 335-336.
- Holton, E. F. III, R. A. Bates, & W. E. Ruona (2000), "Development of a generalized Learning Transfer System Inventory", *Human Resource Development Quarterly*, 11 (4), pp. 333-360.
- Kontoghiorghes, C. (2004), "Reconceptualizing the learning transfer conceptual framework: empirical validation of a new systemic model", *International Journal of Training Development*, 8, pp. 210-221.
- Kozlowski, S. W. J., S. M. Gully, K. G. Brown, E. Salas, E. M. Smith, & E. R. Nason (2001), "Effects of training goals and goal orientation traits on multidimensional training outcomes and performance adaptability", *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 85, pp. 1-31.
- Latham, G. P. (1988), "Human resource training and development", *Annual Review of Psychology*, 39, pp. 545-582.
- Littrell, L. N., E. Salas, K. P. Hess, M. Paley, & S. Riedel (2006), "Expatriate preparation: a critical analysis of 25 years of cross-cultural training research", *Human Resources Development Review*, 5, pp. 355-388.
- Miguel, A. C., & A. Caetano (2007), "Preditores da transferência da formação para o contexto de trabalho", em A. Caetano (coord.), *Avaliação da Formação — Estudos em Organizações Portuguesas*, Lisboa, Livros Horizonte, pp. 39-60.
- MTSS/GEP (2009), *Inquérito ao Impacte da Formação Profissional nas Empresas 2005-2007*, Lisboa, Ministério do Trabalho e da Segurança Social / Gabinete de Estratégia e Planeamento, disponível em: <http://www.gep.msess.gov.pt/estatistica/formacao/impacte20052007.pdf> (consultado a 01/08/2014).
- Richman-Hirsch, W. L. (2001), "Posttraining interventions to enhance transfer: the moderating effects of work environments", *Human Resources Development Quarterly*, 12, pp. 105-119.
- Salas, E., & J. A. Cannon-Bowers (2001), "The science of training: a decade of progress", *Annual Review of Psychology*, 52, pp. 471-499.
- Swanson, R. A. (2001), *Assessing the Financial Benefits of Human Resource Development*, Cambridge, MA, Perseus.
- Tannenbaum, S. I., & G. Yukl (1992), "Training and development in work organizations", *Annual Review of Psychology*, 43, pp. 399-441.
- Velada, R., & A. Caetano (2007a), "Training transfer: the mediating role of perception of learning", *Journal of European Industrial Training*, 31 (4), pp. 283-296.

- Velada, R., & A. Caetano (2007b), "Motivação para transferir a formação para o local de trabalho", em A. Caetano (coord.), *Avaliação da Formação — Estudos em Organizações Portuguesas*, Lisboa, Livros Horizonte, pp. 61-80.
- Wexley, K. N. (1984), "Personnel training", *Annual Review of Psychology*, 35, pp. 519-551.