



**Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais**

**Mestrado em Gestão**

Área de especialização | Recursos Humanos

Dissertação

**A Avaliação da Qualidade da Formação na relação com o  
Desempenho Profissional dos Recursos Humanos: O caso do  
setor hoteleiro na região Alentejo**

Ana Isabel Teixeira Caraça

Orientador(es) | Margarida Saraiva

Évora 2023

---

---

---

---



**Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais**

**Mestrado em Gestão**

Área de especialização | Recursos Humanos

Dissertação

**A Avaliação da Qualidade da Formação na relação com o  
Desempenho Profissional dos Recursos Humanos: O caso do  
setor hoteleiro na região Alentejo**

Ana Isabel Teixeira Caraça

Orientador(es) | Margarida Saraiva

Évora 2023

---

---

---

---



A dissertação foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

Presidente | Maria de Fátima Oliveira (Universidade de Évora)

Vogais | Ana Cristina Rodrigues Rolo Alves (Instituto Politécnico de Setúbal) (Arguente)  
Margarida Saraiva (Universidade de Évora) (Orientador)

# **A Avaliação da Qualidade da Formação na relação com o Desempenho Profissional dos Recursos Humanos: O caso do setor hoteleiro na região Alentejo**

## **Resumo**

A avaliação da qualidade da formação profissional surge como um investimento estratégico de aumento da produtividade empresarial, razão pela qual, o presente estudo, objetiva averiguar a qualidade da formação profissional que é oferecida aos Recursos Humanos (RH) no setor hoteleiro da região Alentejo; de modo a compreender, se contribui para a alteração do comportamento e desempenho profissional, baseando-se no Modelo de Avaliação da Formação de Kirkpatrick de 1953.

A metodologia de investigação quantitativa adotada, serve-se de uma análise estatística descritiva dos dados, com recurso à aplicação de inquéritos por questionário *online*, junto de uma amostra geral de 105 indivíduos (trabalhadores hoteleiros na região Alentejo, podendo estes serem 'Gestores de RH' e/ou 'Colaboradores').

Conclui-se, que a elevada qualidade da formação profissional assume uma importância estratégica, decisiva ao nível do desenvolvimento empresarial no setor hoteleiro da região Alentejo. Ademais, reconhece-se a necessidade de existirem avaliações periódicas sobre o impacto da formações. Em último, a melhoria do desempenho profissional dos RH surge como um importante contributo.

## **Palavras-chave**

Avaliação da Qualidade da Formação; Critérios de Avaliação; Desempenho Profissional; Hotelaria; Recursos Humanos.

***The Evaluation of Training Quality in relation to the Professional  
Performance of Human Resources: The case of the hotel sector in the  
Alentejo Region***

**Abstract**

*The evaluation of the quality of professional training emerges as a strategic investment to increase business productivity, which is why this study aims to investigate the quality of professional training offered to Human Resources (HR) in the hotel sector in the Alentejo region; in order to understand whether it contributes to changing professional behaviour and performance, based on Kirkpatrick's Training Evaluation Model of 1953.*

*The quantitative research methodology adopted is based on a descriptive statistical analysis of the data, using online questionnaire surveys to a general sample of 105 respondents (hotel workers in the Alentejo region, who may be 'HR Managers' and/or 'Employees').*

*It is concluded that the high quality of professional training is of strategic importance, decisive for business development in the hotel sector in the Alentejo region. Furthermore, it is recognized that there is a need for periodic evaluations of the impact of training. Finally, the improvement of HR professional performance emerges as an important contribution.*

**Keywords**

*Evaluation Criteria; Evaluation of Training Quality; Hospitality; Human Resources; Professional Performance.*

## **Agradecimentos**

A concretização de mais uma etapa acadêmica, que se vê assinalada com a produção desta dissertação de mestrado em Gestão - especialidade de Recursos Humanos.

Agradeço a todos aqueles, que se revelaram fundamentais, aquando e para a produção deste trabalho final de curso; todo o apoio e compreensão foi recendido por parte de pessoas muito especiais. Desde excelentes professoras, como a minha orientadora - Professora Margarida Saraiva, a amigas verdadeiras que se revelaram no tempo.

À família, o meu profundo agradecimento pelo apoio incondicional, em especial à minha irmã e companheira de alma - Paula Caraça.

Agradeço pelos ensinamentos e batalhas travadas com a ajuda da professora Isabel Matos; sem ela o meu percurso não teria sido fácil.

Agradeço às amigas, que convictamente afirmo, - “valem uma galinha de ovos de ouro!”, principalmente, à Margarida Bernardo, à Luciana Patrício, à Beatriz Varela e à Sofia Lacerda.

Agradeço ao João Rodrigues por toda a paciência, encorajamento e amor verdadeiro.

Agradeço-me a mim e ao universo!

<b>ÍNDICE</b>	<b>V</b>
<b>ÍNDICE DE APÊNDICES</b>	<b>VII</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	<b>VIII</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS</b>	<b>IX</b>
<b>LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS</b>	<b>X</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
<b>1.1.</b> Enquadramento do tema e justificação da escolha	<b>1</b>
<b>1.2.</b> Formulação do problema e Objetivos do estudo	<b>3</b>
<b>1.3.</b> Metodologia de Investigação	<b>3</b>
<b>1.4.</b> Estrutura do Trabalho	<b>4</b>
<b>2. HOTELARIA E AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL</b>	<b>6</b>
<b>2.1.</b> A Formação Profissional	<b>6</b>
<b>2.2.</b> A Avaliação da Formação Profissional	<b>7</b>
<b>2.3.</b> O Modelo de Avaliação da Formação de Kirkpatrick (1959)	<b>9</b>
<b>2.4.</b> A Qualidade da Formação Profissional	<b>10</b>
<b>2.5.</b> A Avaliação da Qualidade da Formação dos Recursos Humanos no setor hoteleiro	<b>12</b>
<b>3. O PAPEL DA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DA FORMAÇÃO NO DESEMPENHO PROFISSIONAL DOS RECURSOS HUMANOS NO SETOR HOTELEIRO</b>	<b>14</b>
<b>3.1.</b> O Desempenho Profissional como fator determinante de Qualidade no setor hoteleiro	<b>14</b>
<b>3.2.</b> O Modelo de Avaliação da Formação de Kirkpatrick (1959) de terceiro nível – O Comportamento	<b>15</b>
<b>4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO</b>	<b>17</b>
<b>4.1.</b> Modelo de Pesquisa	<b>17</b>
<b>4.2.</b> Participantes	<b>18</b>
<b>4.3.</b> Variáveis em Estudo	<b>19</b>
<b>4.4.</b> Instrumentos de Recolha de Dados	<b>20</b>

4.5. Métodos e Técnicas de Análise de Dados	20
<b>5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>22</b>
5.1. Análise Sociodemográfica da Amostra Geral	22
5.2. Análise da Amostra: Gestores de Recursos Humanos	24
5.2.1. Análise sociodemográfica	24
5.2.2. Análise das variáveis gerais	25
5.2.3. Análise das variáveis principais	32
5.3. Análise da Amostra: Colaboradores	36
5.3.1. Análise sociodemográfica	36
5.3.2. Análise das variáveis gerais	37
5.3.3. Análise das variáveis principais	42
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>46</b>
6.1. Conclusões	46
6.2. Limitações do Estudo	48
6.3. Pesquisas Futuras	49
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>50</b>
<b>Apêndices</b>	<b>54</b>



## ÍNDICE DE APÊNDICES

<b>Apêndice A</b> – Esquema síntese da investigação	<b>54</b>
<b>Apêndice B</b> – Escalas de medida e distribuição das questões	<b>55</b>
<b>Apêndice C</b> – Inquérito por questionário: Gestores de Recursos Humanos (RH)	<b>56</b>
<b>Apêndice D</b> – Inquérito por questionário: Colaboradores	<b>60</b>
<b>Apêndice E</b> – Análise sociodemográfica da amostra geral	<b>63</b>
<b>Apêndice F</b> – Análise sociodemográfica: Gestores de Recursos Humanos	<b>65</b>
<b>Apêndice G</b> – Análise sociodemográfica: Colaboradores	<b>66</b>
<b>Apêndice H</b> – Análise descritiva: Gestores RH, itens 4.16) e 4.16.1)	<b>67</b>
<b>Apêndice I</b> – Análise descritiva: Gestores RH, Grupo 5 – itens 5.1) à 5.8)	<b>67</b>
<b>Apêndice J</b> – Análise descritiva: Gestores RH, Grupo 5 – itens 5.9) à 5.12.1)	<b>68</b>
<b>Apêndice K</b> – Análise descritiva: Gestores RH, itens 6.3.6), 6.3.7) e 6.3.8)	<b>69</b>
<b>Apêndice L</b> – Análise das variáveis principais: Gestores de RH, Grupo 3 - item 3.5)	<b>69</b>
<b>Apêndice M</b> – Análise das variáveis principais: Gestores de RH, Grupo 4 – itens: 4.2), 4.6), 4.7), 4.8), 4.14) e 4.15)	<b>70</b>
<b>Apêndice N</b> – Análise das variáveis principais: Gestores de RH, Grupo 5 – itens: 5.1), 5.5), 5.7) e 5.8)	<b>71</b>
<b>Apêndice O</b> – Análise das variáveis principais: Gestores de RH, Grupo 6 – itens: 6.3.3), 6.3.4) e 6.3.5)	<b>71</b>
<b>Apêndice P</b> – Análise descritiva: Colaboradores, itens 4.16), 4.16.1) e 4.16.2)	<b>72</b>
<b>Apêndice Q</b> – Análise descritiva: Colaboradores, Grupo 5	<b>72</b>
<b>Apêndice R</b> – Análise descritiva: Colaboradores, Grupo 6, (6.3) Comportamento e itens 6.3.6) e 6.3.7)	<b>73</b>
<b>Apêndice S</b> – Análise das variáveis principais: Colaboradores, Grupo 3 - item 3.5)	<b>73</b>
<b>Apêndice T</b> – Análise das variáveis principais: Colaboradores, Grupo 4 – itens: 4.2), 4.6), 4.7), 4.8), 4.14) e 4.15)	<b>74</b>
<b>Apêndice U</b> – Análise das variáveis principais: Colaboradores, Grupo 5 – itens: 5.1) e 5.2	<b>75</b>
<b>Apêndice V</b> – Análise das variáveis principais: Colaboradores, Grupo 6 – itens: 6.3.3), 6.3.4) e 6.3.5)	<b>75</b>
<b>Apêndice X</b> – Proposta de investigação futura: análise comparativa entre variáveis principais	<b>76</b>

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

**Figura 1** – Modelo de Avaliação da Formação de Kirkpatrick (1959)

**18**

## **ÍNDICE DE TABELAS**

<b>Tabela 1</b> – Análise descritiva: Gestores RH, Grupo 3	<b>25</b>
<b>Tabela 2</b> – Análise descritiva: Gestores RH, Grupo 4	<b>26</b>
<b>Tabela 3</b> – Análise descritiva: Gestores RH, Grupo 6, (6.1) Reação	<b>29</b>
<b>Tabela 4</b> – Análise descritiva: Gestores RH, Grupo 6, (6.2) Aprendizagem	<b>30</b>
<b>Tabela 5</b> – Análise descritiva: Gestores RH, Grupo 6, (6.3) Comportamento	<b>30</b>
<b>Tabela 6</b> – Análise descritiva: Gestores RH, Grupo 6, (6.4) Resultados	<b>31</b>
<b>Tabela 7</b> – Análise descritiva: Colaboradores, Grupo 3	<b>37</b>
<b>Tabela 8</b> – Análise descritiva: Colaboradores, Grupo 4	<b>38</b>
<b>Tabela 9</b> – Análise descritiva: Colaboradores, Grupo 6, (6.1) Reação	<b>40</b>
<b>Tabela 10</b> – Análise descritiva: Colaboradores, Grupo 6, (6.2) Aprendizagem	<b>41</b>
<b>Tabela 11</b> – Análise descritiva: Colaboradores, Grupo 6, (6.4) Resultados	<b>42</b>

## **LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS**

AHP – Associação da Hotelaria de Portugal

DGERT – Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho

EFP – Ensino e Formação Profissional

EQAVET – Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade

GRH – Gestão de Recursos Humanos

HR – *Human Resources*

RH – Recursos Humanos

SGQ – Sistema de Gestão de Qualidade

SNQ – Sistema Nacional de Qualificações

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

# 1. INTRODUÇÃO

A avaliação da formação profissional tem vindo a assumir um papel fundamental na melhoria dos níveis de qualificação dos colaboradores hoteleiros, contribuindo para o aumento dos níveis de desenvolvimento empresarial (Sá, 2019). Neste sentido, o processo de avaliação da formação surge como um investimento estratégico de transformação que, por um lado, procura saber se os objetivos das formações são alcançados e, por outro, certificar-se que as múltiplas aprendizagens resultam numa alteração do comportamento ou melhoria do desempenho profissional (Farjad, 2012).

Face ao exposto, apresenta-se neste primeiro capítulo, um breve enquadramento do tema e justificação da sua escolha, com a descrição da problemática de estudo, ostentação da pergunta de partida e objetivos de investigação. Em seguida, exibem-se as principais opções metodológicas adotadas, assim como uma síntese do estudo.

## 1.1. Enquadramento do Tema e Justificação da Escolha

Atualmente, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) depara-se com novas exigências de mercado e desafios estratégicos, motivo pelo qual as práticas de formação profissional influenciam, cada vez mais, a competitividade e o desenvolvimento das empresas portuguesas, nomeadamente no setor hoteleiro (Ho *et al.*, 2016; Coelho, 2019). Assim, as políticas de formação profissional traduzem o cruzamento entre as necessidades das empresas e as expectativas e interesses dos seus colaboradores, permitindo, por um lado, fortalecer a posição destas no mercado turístico e, por outro, apostar no processo formativo e de desenvolvimento dos Recursos Humanos (RH); tendo por base um conjunto de expectativas e objetivos de negócio a atingir (Ho *et al.*, 2016).

Neste sentido e segundo o mesmo autor, pode afirmar-se que a avaliação da qualidade da formação profissional, como impacto na gestão dos negócios hoteleiros, oferece uma contribuição capaz de integrar no alinhamento estratégico das empresas. Segundo o estudo científico de Mendes (2014), o processo de avaliação da qualidade da formação profissional pode ser encarado como um valioso investimento de gestão, tanto para as empresas, como para o desempenho dos seus colaboradores. O processo de avaliação visa assim, “obter dados, implementar uma metodologia fiável e objetiva de análise de resultados e comparação de objetivos, comparar soluções e perspetivas de melhoria qualitativas do subsistema, determinar a rentabilidade dos projetos” (Tanganho, 2013, p:44). A avaliação da

qualidade do processo de formação profissional no setor hoteleiro possibilita às diversas unidades de alojamento, localizadas na região Alentejo, eliminarem atuais programas de formação ineficazes, bem como em melhorarem futuras edições de formação e metodologias de avaliação; fornecendo importantes informações aos quadros de GRH (Ho *et al.*, 2016).

Presentemente, existem diferentes autores e metodologias de análise que facilitam o processo de avaliação da qualidade da formação profissional. No entanto, destaca-se até aos dias de hoje, o pioneiro Modelo de Avaliação da Formação Profissional de Kirkpatrick de 1959, consolidado em quatro níveis de critérios para - “avaliação da eficácia de um programa de formação: a reação, a aprendizagem, o comportamento e os resultados” (Tanganho, 2013, p:45). Estes quatro critérios refletem as principais necessidades de formação de uma empresa em função do desempenho profissional dos seus colaboradores (Tanganho, 2013).

A qualidade da formação profissional pode assim refletir-se num conjunto de resultados práticos que traduzem, por um lado, o índice de produtividade da mesma e, por outro, as alterações de comportamento e de desempenho profissional dos colaboradores (Kirkpatrick, 2016). A abordagem ao terceiro nível - “o comportamento”, permite avaliar com maior exatidão as alterações de comportamento e desempenho profissional dos RH, como resultado prático positivo do processo de formação profissional (Kirkpatrick, 2016). O terceiro nível permite avaliar até então, o modo como a transferência de conteúdos adquiridos em formação é utilizada no contexto de trabalho do colaborador (Tanganho, 2013).

Exposto isto, importa salientar ainda, que atualmente o setor hoteleiro no Alentejo atravessa um período bastante competitivo e de grandes transformações ao nível da gestão de negócios, tendo por base a necessidade de readequação e redesenho de diferentes ações estratégicas, em função das mudanças necessárias e motivadas pelas consequências da pandemia Covid-19 (ERT, 2021). Assim, pode afirmar-se que toda a atividade turística na região sofreu nefastos impactos e que na atualidade procura reajustar ações estratégicas e política de gestão empresarial (ERT, 2021). Por conseguinte, o cliente revela estar, cada vez mais, informado e exigente com a qualidade dos serviços que lhe prestam, e por isso, surge a necessidade de responder adequadamente às novas exigências e desafios da procura turística (Butcher *et al.*, 2009). Se, por um lado, a complexidade e abrangência do fenómeno turístico tem a capacidade de transformar e desenvolver estruturalmente uma sociedade, por outro, é de extrema importância formar os RH ao nível da excelência para que correspondam o mais adequadamente possível às constantes alterações a que são submetidos (Cui *et al.*, 2011).

A pertinência do presente estudo é justificada pelo facto de cada vez mais, as empresas hoteleiras apostarem em novas políticas e práticas de formação profissional dos seus

colaboradores, como efeito positivo sobre a alteração dos seus comportamentos e desempenho profissional e, de forma, a contribuírem para a concretização das metas e objetivos organizacionais (Kirkpatrick, 2016). Neste sentido, torna-se pertinente avaliar a qualidade da formação que é oferecida aos RH do setor hoteleiro no Alentejo, fornecendo importantes dados e informações aos quadros de GRH das empresas hoteleiras participantes na investigação, bem como ao próprio setor em estudo. A principal motivação para a realização deste estudo, centrou-se no contributo que este pode dar em termos de dados e conhecimentos, suscetíveis de serem utilizados para aperfeiçoar os atuais sistemas de avaliação da formação profissional das empresas hoteleiras localizadas na região.

## **1.2. Formulação do Problema, Questão de Partida e Objetivos do Estudo**

Identificando a problemática em estudo, salienta-se, que de uma perspetiva de análise mais específica, pretende-se avaliar a qualidade da formação profissional no setor hoteleiro da região Alentejo, de modo a entender, se contribui para a alteração do comportamento e do desempenho profissional dos colaboradores.

Neste sentido, a pergunta de partida da presente dissertação procura saber-se, - A qualidade da formação contribui para a alteração do comportamento e do desempenho profissional dos Recursos Humanos (RH), no setor hoteleiro da região Alentejo?

Deste modo, surge como objetivo geral, - Averiguar a qualidade da formação profissional que é oferecida aos RH no setor hoteleiro da região Alentejo.

Quanto aos objetivos específicos, estes centram-se em:

- 1) Analisar o processo de avaliação da formação profissional dos RH, como fator determinante de qualidade no setor hoteleiro da região Alentejo;
- 2) Avaliar as alterações de comportamento e do desempenho dos RH, como resultado prático do processo de formação profissional.

## **1.3. Metodologia de Investigação**

Partindo de uma abordagem dedutiva, assente na aplicação de uma metodologia quantitativa com recurso à estatística descritiva, confirma-se, que o paradigma científico utilizado, oferece informações mais exatas quanto à realidade de estudo.

Deste modo, adota-se uma pesquisa exploratória com recurso a fontes de informação secundárias; de seguida, apresentam-se os objetivos de investigação, bem como os respetivos instrumentos de recolha de dados e os métodos e técnicas de análise mais adequados, considerando os objetivos da atual investigação. Por outro lado, o modelo multinível de avaliação da formação de Kirkpatrick de 1959 revela ser crucial para um melhor entendimento, quanto às quatro etapas de avaliação da formação profissional (Kirkpatrick, 2016).

Exposto isto, o instrumento de recolha de dados selecionado para o estudo é o inquérito por questionário *online*, em que tanto o gestor de RH, como qualquer outro colaborador hoteleiro no Alentejo, pode expressar o seu parecer quanto à - “Avaliação da qualidade da formação profissional” no estabelecimento hoteleiro onde trabalha (Chapman, s.d; Mendes, 2014; Sá, 2019 e Vaz, 2015). Neste sentido, as variáveis principais a analisar diferenciam-se quando é definido o perfil do participante; verificam-se ainda, a utilização de diferentes escalas de medição de resposta (Likert, dicotómica, escolha múltipla e de resposta aberta), aplicadas em diferentes questões que surgem aos inquiridos (Harro, 2016).

Relativamente aos métodos e técnicas de análise de dados, o recurso ao software IBM SPSS Statistics (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 27, permite gerar análises estatísticas mais aprofundadas e a ferramenta Microsoft Excel *software*, auxiliar na produção de tabelas, gráficos, cálculos auxiliares, entre outros, que facilitam o desenvolvimento de uma análise estatística descritiva mais completa e que será mais detalhada no capítulo cinco do presente estudo.

#### **1.4. Estrutura do Trabalho**

A presente dissertação estrutura-se em seis capítulos:

- ✓ O primeiro capítulo diz respeito à introdução, onde se realiza um breve enquadramento do tema e justificação da sua escolha. Neste capítulo é descrita a problemática de estudo, bem como a pergunta de partida e os objetivos de investigação. De seguida, expõem-se as principais opções metodológicas, assim como, a síntese da estrutura do estudo.
- ✓ O segundo capítulo é referente à revisão de literatura e apresenta a temática da avaliação da qualidade da formação profissional, na relação com a hotelaria; divide-se em cinco subcapítulos que abordam os seguintes conceitos: a formação



profissional, a avaliação da formação profissional, o modelo de avaliação da formação de Kirkpatrick de 1959, a qualidade da formação profissional e a avaliação da qualidade da formação dos Recursos Humanos (RH) no setor hoteleiro.

- ✓ O terceiro capítulo trata, na mesma medida, a revisão literária de conteúdos, mas de uma ótica de investigação mais específica; foca-se em explorar o papel da avaliação da qualidade da formação no desempenho profissional dos RH no setor hoteleiro, bem como, em avaliar o desempenho profissional como fator determinante de qualidade no setor hoteleiro, abordando por fim, o modelo de avaliação da formação de Kirkpatrick (1959) de terceiro nível - O comportamento.
- ✓ O quarto capítulo centra-se nas opções metodológicas adotadas para a atual investigação, assim como na caracterização do modelo de pesquisa, dos participantes, das variáveis em estudo, dos instrumentos de recolha de dados e dos métodos e técnicas de análise dos dados.
- ✓ O quinto capítulo ostenta a análise e discussão dos resultados obtidos, segmentando-a em três partes fundamentais de estudo; na análise sociodemográfica da amostra geral, na análise da amostra: gestores de RH e na análise da amostra: colaboradores.
- ✓ O sexto capítulo é referente às considerações finais; assenta na elaboração das principais conclusões obtidas, na apresentação de limitações ao estudo e na sugestão de novas abordagens e pesquisas futuras.

## 2. HOTELARIA E AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL

### 2.1. Formação Profissional

Distinguindo-se como uma importante prática de desenvolvimento de Recursos Humanos (RH), a formação profissional é estudada como um instrumento estratégico de gestão, necessário e vital -

*“to the survival and profitability of the organization; it facilitates the management of change; it gives people the opportunity to become more productive; it helps to implement a quality approach assisting employees in improving their expertise; mistakes are reduced (...) educating and training the workforce is seen as a vital component in preparing for exponential growth, while maintaining and improving the quality of service. Organizational goals cannot be reached without qualified”<sup>1</sup> (Cui et al., 2011, p.750).*

Por conseguinte, o resultado de uma formação eficaz, reflete-se num desempenho profissional positivo dos RH, bem como na capacidade destes lidarem com diferentes desafios futuros; tal como podemos entender através do estudo científico de Cui et al. (2011), em que o investimento na formação permitiu transformar diferentes procedimentos de gestão nas unidades hoteleiras chinesas e assim melhorar o desempenho profissional dos seus colaboradores.

Segundo a Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT), a formação profissional define-se como um processo que “visa dotar os indivíduos de competências (capacidades que mobilizam conhecimentos, aptidões e atitudes) para o exercício de uma ou mais atividades profissionais” (DGERT, 2019). Neste sentido, segundo o atual Código do Trabalho (Lei n.º 7/2009 de 12 de fevereiro), a principal finalidade da formação profissional relaciona-se com a integração dos indivíduos no mercado de trabalho e, por isso, destina-se a atingir os seguintes objetivos:

“proporcionar qualificação inicial a jovens que ingressem no mercado de trabalho sem qualificação; assegurar a formação contínua dos trabalhadores da empresa; promover a qualificação ou a reconversão profissional do trabalhador em risco de desemprego; promover a reabilitação do trabalhador com deficiência, em particular do trabalhador cuja incapacidade resulta de acidente de trabalho; promover a integração socioprofissional do trabalhador pertencente a grupo de particulares dificuldades de inserção”<sup>2</sup> (DGERT, 2019).

---

<sup>1</sup>Tradução da autora: "para a sobrevivência e rentabilidade da organização; facilita a gestão da mudança; dá às pessoas a oportunidade de se tornarem mais produtivas; ajuda a implementar uma abordagem de qualidade que ajuda os empregados a melhorar os seus conhecimentos; os erros são reduzidos (...) educar e formar a força de trabalho é visto como uma componente vital na preparação para o crescimento exponencial, mantendo e melhorando ao mesmo tempo a qualidade do serviço. Os objetivos organizacionais não podem ser alcançados sem qualificação" (Cui et al., 2011, p.750).

<sup>2</sup>Os referidos objetivos relacionam-se com o artigo n.º 131 do Código do Trabalho.

A fim de aumentar os níveis de produtividade dos RH no âmbito dos serviços turísticos e hospitalidade, o conceito de formação profissional é apresentado por meio da investigação de Tuna e Başdal (2021), como sendo um método eficaz de comunicação dos objetivos organizacionais aos novos colaboradores. Assim, a orientação estratégica das unidades hoteleiras, deve alinhar-se com os objetivos das formações e respetivos métodos de avaliação. Por outro lado, segundo o Sistema Nacional de Qualificações (SNQ), a formação profissional surge como fator competitivo e de sobrevivência, tendo como propósito a aquisição sistemática de novas competências, conhecimentos e as atitudes necessárias à execução das atividades laborais; distinguem-se ainda duas tipologias fundamentais de formação profissional: a formação inicial<sup>3</sup> e a formação contínua (DGERT, 2019).

Exposto isto, importa precisar, que a tipologia de formação profissional contínua é aquela que assume maior relevância em contexto de gestão empresarial, sendo encarada como uma valiosa ferramenta de Gestão de Recursos Humanos (GRH) -

“engloba todos os processos formativos organizados e institucionalizados subsequentes à formação profissional inicial com vista a permitir uma adaptação às transformações tecnológicas e técnicas, favorece a promoção social dos indivíduos, bem como permite a sua contribuição para o desenvolvimento cultural, económico e social” (Cruz, 1998, p.11).

Tendo por base a perspetiva de Tanganho (2013, p.17), a formação profissional contínua visa transmitir as competências profissionais necessárias e adequadas ao bom desempenho e execução de determinada tarefa; constituindo uma atividade de educação que permite ao indivíduo aprofundar as suas competências relacionais e profissionais, facilitando “uma melhor adaptação às mutações tecnológicas e organizacionais e o reforço da empregabilidade”.

## **2.2. A Avaliação da Formação Profissional**

A política de formação profissional de uma empresa traduz, para além dos objetivos organizacionais, o patamar de desenvolvimento dos seus Recursos Humanos (RH) (Farjad, 2012). Segundo o mesmo autor, as diretrizes do processo formativo devem ir ao encontro de variados interesses e expectativas, quer a nível organizacional, funcional ou individual. Assim, a formulação da estratégia das empresas é a condição que lhes permite mobilizar decisões e as mudanças de comportamento necessárias a interiorizar e a adotar no seu quotidiano. Neste sentido, importa salientar que o plano de formação profissional das empresas

---

<sup>3</sup>A formação profissional inicial “visa a aquisição das capacidades indispensáveis para poder iniciar o exercício de uma profissão. Este conceito compreende a formação profissional de base e a especialização profissional do indivíduo” (Cruz, 1998, p.19).

transmite informações essenciais sobre “as preocupações e o esforço de aperfeiçoamento nos diferentes setores: acolhimento, conceção, produção, implementação e avaliação (...) cada setor deve exprimir os resultados em indicadores que traduzam em termos evolutivos, a qualidade e a quantidade” (Tanganho, 2013, p.44).

Exposto isto, importa precisar que a avaliação da formação profissional ainda representa para a maioria das empresas portuguesas uma componente crítica de analisar e implementar de forma eficaz. Assim, a eficácia deste processo facilitará a identificação das áreas que necessitam de ser melhoradas, facultando uma visão mais nítida sobre o modo de as melhorar (Veiga, 2017). Segundo a investigação de Scorsolini-Comin *et al.* (2011, p.11), a atividade de avaliação da formação é encarada como -

“qualquer tentativa no sentido de obter informações (realimentação) sobre os efeitos de um programa de treinamento e para determinar o valor do treinamento à luz dessas informações (...) a atividade de avaliação é inerente ao ser humano e a sua prática segue como decorrência de qualquer outra atividade para a qual se despendeu algum tipo de investimento (...) a finalidade da avaliação é o controle”.

Por outro lado, a avaliação visa essencialmente atingir os seguintes objetivos:

“implementar uma metodologia fiável e objetiva de análise de resultados e comparação de objetivos; obter dados; comparar soluções e perspetivas de melhorias qualitativas do subsistema de formação; recolher informações suscetíveis de serem utilizadas para aperfeiçoar o subsistema de formação e outros que afetem os resultados da instituição e determinar a rentabilidade de um projeto” (Tanganho, 2013, p.44).

A avaliação da formação profissional surge representada por meio de diferentes ideologias e modelos de avaliação e/ou validação da formação, expostos por vários investigadores ao longo das últimas décadas (Veiga, 2017). Assim, segundo Nascimento, (2015), avaliar a formação assume a última fase do ciclo formativo, pois permite -

“identificar a qualidade relativamente à adequação ao uso, tendo em vista a satisfação dos formandos e dos formadores, a melhoria de todo o processo formativo, o envolvimento da participação dos atores organizacionais, assim como os conhecimentos adquiridos, a ocorrência de alterações de comportamentos, os resultados alcançados e o impacto da formação” (Veiga, 2017, p.4).

Nesta fase, pretende-se analisar o modo como a avaliação da formação é feita, em conformidade com a mudança de comportamentos e aprendizagens recém-adquiridas por parte dos RH (Veiga, 2017).

Tendo por base o estudo científico de Farjad (2012), importa mencionar que o insucesso ou sucesso de determinada formação profissional, define a eficácia do processo avaliativo implementado em determinada empresa. De acordo com diferentes metodologias de investigação, assim existem diferentes parâmetros e critérios que procuram melhor descrever e caracterizar uma formação de qualidade e sucesso (Falletta, 1998). Deste modo, o processo

de avaliação pode caracterizar-se como uma ferramenta de gestão potenciadora a uma aprendizagem organizacional eficaz e construtiva, por meio da capacitação contínua dos RH (Alvarez, Salas e Garofano, 2004).

Por outro lado, segundo a investigação científica de Mendes (2014), a avaliação da formação profissional visa responder a duas premissas elementares, nomeadamente entender se os objetivos inicialmente traçados estão a ser alcançados e se o aumento do desempenho profissional dos RH resulta das aprendizagens e noções adquiridas por meio da formação (baseado em Kraiger *et al.*, 1993). Tendo por base a ótica dos autores anteriormente referidos, pode afirmar-se que avaliar a formação não significa necessariamente avaliar a sua eficácia, pois existem várias abordagens na literatura que procuram detalhar os critérios determinantes de sucesso de uma formação; sobre esta perspetiva distinguem-se dois conceitos cruciais, a avaliação da formação e a avaliação da eficácia da formação (Mendes, 2014).

### **2.3. O Modelo de Avaliação da Formação de Kirkpatrick (1959)**

Constituindo uma condição fundamental para a avaliação da formação profissional, o pioneiro modelo multinível, originalmente desenvolvido por Donald Kirkpatrick em 1959, popularizou os conceitos de 'avaliação' e 'formação', através da utilização de quatro níveis de critérios adequados (Ho *et al.*, 2016). O modelo de avaliação da formação de Kirkpatrick de 1959, serviu de base a diferentes investigações e modelos científicos que foram posteriormente desenvolvidos na literatura, tais como Phillips (1996), Kearns (2005), Wang e Spitzer (2005). Apresentando-se como um dos modelos melhor consolidados ao longo da História, Kirkpatrick divide o processo avaliativo em quatro etapas consecutivas; identificando numa primeira fase a reação dos participantes à formação, numa segunda fase, a aprendizagem destes como resultado da formação, numa terceira fase, a mudança de comportamento como resultado da formação e numa quarta fase o resultado subsequente na organização, como consequência da mudança de comportamento dos participantes (Kirkpatrick, 1994; Falletta, 1998).

Para (Mendes, 2014), o modelo de avaliação da formação de Kirkpatrick de 1959, traduziu uma abordagem prática e lógica à implementação de um processo avaliativo, fomentando o desenvolvimento contínuo dos Recursos Humanos (RH), assim como a qualidade e eficácia da formação profissional (Kirkpatrick, 1994). Os quatro níveis de avaliação sugeridos pelo referido modelo centram-se –

*“Level 1: Reaction — what the participants thought of the programme, normally measured by the use of reaction questionnaires; Level 2: Learning — the changes in knowledge, skills, or attitude with respect to the training objectives, normally assessed by use of performance tests; Level 3: Behaviour — changes in job behaviour resulting from the programme, to identify whether the learning is being applied. Assessment methods include observation and productivity data; Level 4: Results — the bottom-line contribution of the training programme. Methods include measuring costs, quality and return on investment (ROI)”<sup>4</sup> (Tamkin et al., 2002, p.3).*

De acordo com Kirkpatrick (2016) existem três motivos que justificam a necessidade de avaliar a formação profissional, nomeadamente compreender o propósito da formação em contexto de gestão, no que se refere ao contributo e investimento que esta dá para o alcance efetivo dos objetivos organizacionais; para determinar a pertinência de determinada ação de formação e para melhorar o processo formativo de um modo geral. O mesmo autor afirma que nenhum nível de avaliação é mais importante do que outro, pois todos fornecem um quadro sequencial e prático aos profissionais, a partir do qual, uma ação de formação pode ser avaliada de forma completa. Deste modo, segundo o estudo científico de Ho *et al.* (2016), importa mencionar que os principais resultados obtidos, averiguaram que os gestores hoteleiros valorizavam as quatro etapas do processo de avaliação, mas que, no entanto, não dispunham dos instrumentos e dos conhecimentos necessários para conseguirem classificar minuciosamente os seus colaboradores, principalmente, a partir do terceiro nível de avaliação do modelo de Kirkpatrick (1959).

## **2.4. A Qualidade da Formação Profissional**

Garantir a qualidade da formação por meio de dotar os Recursos Humanos (RH) das competências necessárias para o alcance do seu melhor desempenho profissional, permite às empresas hoteleiras investirem em novas dinâmicas de grupo, apostando numa melhoria contínua do seu processo de gestão da formação (Rațiu e Oroian, 2012; Turismo de Portugal, 2021a). Segundo o estudo científico de Lu *et al.* (2019), a qualidade da formação profissional pode definir-se através da planificação e operacionalização do processo avaliativo, tornando-se crucial, identificar os pontos-chave de avaliação e de desenvolvimento, para que os resultados forneçam as informações necessárias e assim os negócios sigam o rumo

---

<sup>4</sup>Tradução da autora: “Nível 1: Reação - O que os participantes pensaram do programa, normalmente medido pela utilização de questionários de reação. Nível 2: Aprendizagem - As mudanças de conhecimentos, competências, ou atitude em relação aos objetivos de formação, normalmente avaliadas pela utilização de testes de desempenho; Nível 3: Comportamento - Alterações no comportamento profissional resultantes do programa, para identificar se a aprendizagem está a ser aplicada. Os métodos de avaliação incluem dados de observação e de produtividade. Nível 4: Resultados - a contribuição de base do programa de formação. Os métodos incluem a medição dos custos, qualidade e de retorno sobre o investimento (ROI)” (Tamkin *et al.*, 2002, p.3).

estratégico mais oportuno e adequado. Considerando a qualidade da formação profissional, bem como as inúmeras abordagens e metodologias de avaliação que esta pode assumir, importa mencionar que cada empresa apresenta necessidades singulares de desenvolvimento e aprendizagem e, por isso, as intervenções formativas diferem de caso para caso (Cui *et al.*, 2011). Assim, a qualidade da formação define-se a partir de uma ótica funcional, considerando a sua importância estratégica pela garantia e prestação de um serviço ao nível da excelência (Lima, 2015; Turismo de Portugal, 2021a).

Tendo por base a metodologia defendida pelo Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade (EQAVET), verifica-se que a garantia de qualidade no ensino e formação profissional, a nível Europeu, assenta nos seguintes pressupostos:

“Num ciclo da qualidade composto por quatro fases: planeamento, aplicação, avaliação e reexame; Em critérios de qualidade e descritores indicativos estruturados, segundo as fases do ciclo de qualidade, os quais podem ser aplicados tanto ao Ensino e Formação Profissional (EFP) inicial como ao EFP contínuo, bem como a todos os ambientes de aprendizagem: oferta em contexto escolar e aprendizagem em contexto laboral, incluindo programas de aprendizagem; Em indicadores de referência, de natureza qualitativa e de natureza quantitativa, que podem ser usados para apoiar a avaliação e a melhoria da qualidade dos sistemas nacionais/regionais e/ou dos operadores de EFP” (DGERT, 2021).

Neste sentido, a qualidade da formação profissional em Portugal, reflete-se no grau de qualificação dos RH, como - “resultado formal de um processo de avaliação e validação, comprovado por um órgão competente, reconhecendo que um indivíduo adquiriu competências, em conformidade com os referenciais estabelecidos” (Tanganho, 2013, p.18).

Exposto isto, a busca de qualidade na formação profissional obedece a uma estratégia integrada num Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) coerente, e que se baseia numa metodologia de observação e controlo das atividades laborais; assim, segundo a perspetiva de Tanganho (2013, p.47), torna-se decisivo alcançar os dois seguintes objetivos: “Implementar uma metodologia coerente e coletiva de procura de resolução de problemas; Identificar problemas e resolver/melhorar o funcionamento e resultados do sistema com recurso à metodologia adotada”. Segundo a mesma autora, os objetivos do subsistema de formação relacionam-se com a adoção de uma estratégia de qualidade, devendo respeitar-se as seguintes etapas de implementação:

“fase 1 – estabelecer os ambientes e envolver os agentes de atuação; fase 2 – planejar a atuação/definir uma linha de conduta e aplicação/formar os intervenientes; fase 3 – diversificar as técnicas de diagnóstico/selecionar os problemas graves ou frequentes; fase 4 – aplicar a metodologia de resolução de problemas com recurso a diferentes técnicas e fase 5 – utilizar técnicas recursivas de abordagem global da metodologia de qualidade/garantir a aplicação com sucesso das técnicas até a solução satisfatória dos problemas” (Tanganho, 2013, pp.47-48).

## **2.5. A Avaliação da Qualidade da Formação dos Recursos Humanos no Setor Hoteleiro**

Atualmente, as empresas hoteleiras portuguesas procuram definir as suas metas e objetivos estratégicos em função de uma política de Gestão de Recursos Humanos (GRH) ativa, pelo que, torna-se essencial identificar as principais necessidades de desenvolvimento destas, para que assim se possa definir, alinhar e adequar os vários programas e objetivos de formação profissional, na medida da evolução e da mudança organizacional (Rodrigues, 2016; Wut *et al.*, 2021). Neste sentido, a formação profissional hoteleira em Portugal tem vindo a aumentar progressivamente ao longo das últimas décadas, sendo que, cada vez mais, existem escolas e cursos superiores certificados por entidades e instituições de grande relevância no setor do Turismo e hotelaria, tais como a Associação de Hotelaria de Portugal (AHP)<sup>5</sup>, o Turismo de Portugal, entre outros (Turismo de Portugal, 2021b). Como resultado prático positivo, o investimento na qualificação especializada dos profissionais hoteleiros tem vindo a permitir ,nos últimos anos, um aumento da produtividade e capacidade competitiva dos Recursos Humanos (RH), bem como da inovação e melhoria do desempenho profissional (Sá, 2019; ERT, 2021).

Exposto isto, importa aferir que a avaliação da qualidade da formação profissional apresenta-se como um fator crítico de sucesso para os negócios hoteleiros; sendo um elemento determinante da prestação de um serviço turístico ao nível da excelência (Vaz, 2015). Segundo o estudo científico de Sá (2019, p.23), os critérios de avaliação da qualidade da formação terão de ser relevantes, validando a qualidade dos conteúdos e dos requisitos para o bom desempenho profissional dos RH. Assim, o avaliador deve assegurar que os critérios selecionados “são de relevância objetiva e subjetiva para o conjunto de atores envolvidos no processo de avaliação”. Por outro lado, Kirkpatrick (2016) defende que a tipologia de critérios para avaliação da eficácia da formação é um processo global e que pressupõe um ciclo de atividades subsequentes; obedecendo à utilização de múltiplos métodos e ferramentas de pesquisa, que permitem melhor capacitar qualquer departamento

---

<sup>5</sup>O programa de formação mais recentemente dinamizado pela AHP foi o – “Melhor Hotelaria 2020” e dirige-se essencialmente a empresas hoteleiras localizadas na região do Alentejo. Este programa é gratuito e insere-se no projeto “Qualificação das PME” que já funciona a nível nacional desde 2017. A AHP ao longo do ano 2020 desenvolveu diversas ferramentas online gratuitas e de apoio aos gestores hoteleiros, nomeadamente – “AHP *Tourism Monitors*” e “Hotelaria Digital” (AHP, 2021).



de GRH, a fim de serem implementadas novas estratégias de avaliação da formação, bem como metodologias mais adequadas e de elevada qualidade.

Partindo da perspetiva científica de (Tuna *et al.*, 2021) e Tanganho (2013), pode afirmar-se que o processo de avaliação da qualidade da formação também contribui para o aumento do emprego qualificado, motivo pelo qual, a formação profissional contínua é considerada uma das chaves-mestras para um desenvolvimento mais sustentável de todo o setor hoteleiro em Portugal. Deste modo, as atividades de formação devem relacionar-se diretamente com o rumo que cada empresa pretende seguir, de forma a ser possível lidar com as mudanças da sociedade atual, dotando devidamente os profissionais hoteleiros com novas competências e saberes (Revés, 2011). Por fim, segundo Tanganho (2013), avaliar a qualidade da formação profissional que é ministrada aos RH, permite ao departamento de GRH averiguar a eficácia de todo o plano de formação implementado e previamente traçado, em função dos vários objetivos e expectativas de negócio.

### **3. O PAPEL DA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DA FORMAÇÃO NO DESEMPENHO PROFISSIONAL DOS RECURSOS HUMANOS NO SETOR HOTELEIRO**

#### **3.1. O Desempenho Profissional Como Fator Determinante de Qualidade no Setor Hoteleiro**

A qualidade dos serviços prestados pelas unidades hoteleiras em Portugal, reflete-se na necessidade destas oferecerem um produto turístico mais competitivo e facilmente adaptável às várias mudanças socioeconómicas (Campos *et al.*, 2017). Neste sentido, torna-se elementar criar, em contexto organizacional, as condições necessárias para que se desenvolvam novos métodos de aprendizagem e de gestão da formação, dotando e reforçando as competências e conhecimentos dos Recursos Humanos (RH) de forma contínua. No setor hoteleiro deve investir-se preferencialmente no desenvolvimento das competências digitais e de comunicação (Rațiu e Oroian, 2012). Por conseguinte, segundo o mesmo autor, o desempenho profissional dos RH, apresenta-se como fator determinante da qualidade do serviço hoteleiro, pois *“the consumers are increasingly well informed and are becoming more educated, thus more demanding and therefore, prefer to buy more and higher quality services at a minimum price”*<sup>6</sup> (Rațiu e Oroian, 2012, p.2).

Exposto isto, importa mencionar que a motivação e o desempenho profissional dos RH, determina, na maioria das vezes, o grau de satisfação e fidelização dos clientes. A estratégia de melhoria da qualidade do negócio hoteleiro, deve abranger os principais objetivos da política de formação, tal como, a minuciosa análise ao desempenho profissional de toda a atividade humana na empresa (Chung e Ngan, 2018). Partindo da perspetiva científica de Salgado (2012, p.9), a importância da qualidade no serviço hoteleiro assenta nas quatro seguintes razões: “no aumento da concorrência, no crescimento da indústria dos serviços, na necessidade de melhor esclarecer os consumidores e no sentido económico do serviço que é prestado ao cliente”.

Deste modo, segundo Wut *et al.* (2021), o nível de competitividade do negócio é determinado por um conjunto de fatores decisivos (internos e externos), que visam a melhoria da produtividade e o alcance de vantagens competitivas de mercado. Pelo que, torna-se fundamental implementar novos modelos de avaliação da qualidade, a fim de facilitar a

---

<sup>6</sup>Tradução da autora: “os consumidores estão, cada vez mais, informados; estão a tornar-se mais instruídos, revelando ser mais exigentes, e, por conseguinte, preferem comprar mais e serviços, exigindo maior qualidade ao menor preço” (Rațiu e Oroian, 2012, p.2).

interpretação dos dados que revelam e identificam a qualidade do serviço que é prestado ao cliente. Sob a perspectiva de Cruz (1998, p.74), o desenvolvimento profissional dos RH revela-se por meio das mudanças de comportamento, favoráveis ao desempenho de determinada função laboral, pois - “a formação conduz a reações que conduzem a aprendizagens que, por seu turno, levam a mudanças de comportamento no desempenho da função que conduzem a mudanças na organização”.

Tendo por base a ótica de análise de Grohmann e Kauffeld, (2013, p.136), avaliar a qualidade da formação no desempenho profissional dos colaboradores, reflete-se num elevado 'custo-benefício' para muitos dos negócios hoteleiros, a autora defende que “*for determining the actual training benefits it is important to evaluate not only short-term outcomes (e.g. reactions at the end of the training), but also participants' long-term outcomes back at work (e.g. transfer to practice)*”<sup>7</sup>. Neste sentido, importa gerir de modo eficiente a utilização dos recursos financeiros alocados às práticas de gestão da formação, em função do desempenho profissional (melhorado) dos RH (Mendes, 2014). Apesar de atualmente existir uma grande diversidade de metodologias e ferramentas, capazes de avaliar e medir de forma eficiente a qualidade e o impacto da formação profissional, serão necessários gestores hoteleiros mais conscientes, quanto aos principais domínios de desenvolvimento das formações ministradas aos seus colaboradores (Grohmann e Kauffeld, 2013).

### **3.2. O Modelo de Avaliação da Formação de Kirkpatrick (1959) de Terceiro Nível – O Comportamento**

Centrando-se no comportamento e na melhoria do desempenho profissional dos RH, o terceiro nível do modelo de avaliação da formação de Kirkpatrick (1959), traduz, por um lado, a capacidade de transferência de conhecimentos e competências para a função laboral, adquiridos por meio da formação, e, por outro, os principais efeitos e resultados práticos dessa influente metodologia de aprendizagem (Kirkpatrick, 1994; Baraças, 2017). Assim sendo, a mudança de comportamento dos formandos, permite avaliar a eficácia dos programas e atividades de formação, incentivando os gestores de RH a beneficiarem e a aplicarem os critérios de avaliação do referido modelo, considerando as particularidades do

---

<sup>7</sup>Tradução da autora: “Para determinar os benefícios reais da formação é importante avaliar não só os resultados a curto prazo (por exemplo, as reações no final da formação), mas também os resultados a longo prazo dos participantes que voltam ao local trabalho (por exemplo, a transferência dos conhecimentos para a sua atividade laboral) (Grohmann e Kauffeld, 2016, p.136).

próprio plano de gestão da formação (Kirkpatrick, 2016; Moldovan, 2016). Segundo INOFOR (2002, p.24), citado por (Mota, 2016, p.6), o terceiro nível do modelo de avaliação da formação recai sobre a necessidade de estudar o 'comportamento', que “visa aferir as mudanças ocorridas ao nível do desempenho dos indivíduos, das organizações e eventualmente do contexto socioeconómico no qual estes se inserem, decorrentes da implementação de determinado programa/projecto formativo”.

Exposto isto, e, de acordo com a investigação de Velada (2007), a avaliação do comportamento relaciona-se com o alcance dos objetivos formativos por parte dos participantes, em relação às aprendizagens realizadas e às alterações comportamentais efetivas no desempenho da função. Estas mudanças podem ocorrer alguns meses após a formação, ou imediatamente a seguir à sua consecução. Deste modo, importa conhecer nesta fase de avaliação do comportamento a resposta às seguintes questões:

“Os participantes colocaram os seus aprendizados em prática quando retornaram ao trabalho?; As habilidades relevantes e conhecimento foram utilizados?; Houve mudança perceptível e mensurável na atividade e no desempenho dos participantes quando retornaram às suas posições no trabalho?; Foram mantidos a mudança de comportamento e o novo nível de conhecimento?; O participante da formação seria capaz de transferir seu aprendizado para outra pessoa?; O participante está ciente de sua mudança de comportamento, conhecimento e nível de habilidade?” (Chapman, s.d., p.2).

Os instrumentos de investigação mais utilizados para avaliação deste nível são os guiões de entrevista e as grelhas de observação de comportamento; destacam-se ainda outras técnicas pertinentes como, “as listas de auto-avaliação de mudanças comportamentais e a testagem por analogia” (Cruz, 1998, p.71). No campo da formação e desenvolvimento profissional, Kirkpatrick (2016) propõe realizar avaliações de desempenho antes e depois da formação; a partir de diferentes sujeitos avaliadores, tais como os próprios formandos, os colegas de trabalho mais próximos, os chefias ou supervisores, bem como outros colaboradores da empresa.

Por outro lado, considerando o estudo científico de Sá (2019), assim como os pressupostos de causalidade estabelecidos entre os níveis de avaliação da formação de Kirkpatrick (1959), verifica-se que o processo de aprendizagem é entendido como uma condição necessária para o bom funcionamento de qualquer empresa. No entanto, um desempenho positivo na sala de aula, não significa que as aprendizagens efetuadas sejam futuramente transferidas para o contexto real da função laboral (Noe e Kodwani, 2018).

## **4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

O presente capítulo mostra o paradigma de investigação e a metodologia de pesquisa, bem como as opções metodológicas adotadas nas várias etapas do estudo. Descreve o modelo de pesquisa utilizado, os participantes, as variáveis em estudo, bem como os instrumentos de recolha de dados primários e os métodos e técnicas de análise dos dados.

### **4.1. Modelo de Pesquisa**

A metodologia de investigação teve por base uma pesquisa exploratória, com recurso a fontes de informação secundárias, nomeadamente a artigos científicos, dissertações de mestrado, manuais de investigação, entre outros documentos pertinentes de explorar e analisar, como o pioneiro - Modelo multinível de Avaliação da Formação de Kirkpatrick de 1959. Assim sendo, conhecem-se de seguida os principais autores, que se demonstraram cruciais para a investigação, quer em termos de exposição e desenvolvimento de conceitos, quer ao nível da seleção do modelo de pesquisa a seguir, tais como Chapman (s.d.); Kirkpatrick (2016); Mendes (2014); Mota (2016); Salgado (2012); Sá (2019); Tanganho (2013) e Vaz (2015).

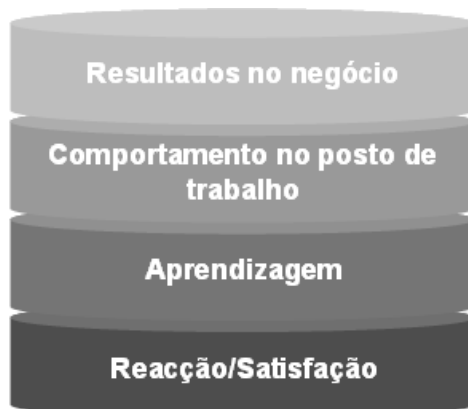
Seguindo uma abordagem metodológica quantitativa com recurso à estatística descritiva, é de salientar que o modelo de pesquisa utilizado, baseou-se em estudos anteriores e instrumentos de recolha de dados aplicados em investigações similares. Neste sentido, os dados primários recolhidos permitirão, estudar a(s) amostra(s) com maior exatidão, interpretando minuciosamente o perfil dos respondentes, bem como as suas principais características (comuns e diferenciadoras), face aos objetivos de estudo que se pretendem atingir.

Exposto isto, exibem-se os critérios do Modelo de Avaliação da Formação de Kirkpatrick de 1959, selecionado para o atual estudo (Kirkpatrick, 2016). Dividido em quatro níveis ou etapas consecutivas, o processo de avaliação da formação compreende o estudo: da reação (1), da aprendizagem (2), do comportamento (3) e dos resultados (4) (Chapman s.d.).

Deste modo, o primeiro nível avalia a 'reação', o impacto inicial dos formandos às ações de formação. O segundo nível centra-se na 'aprendizagem', isto é, se os formandos adquirem novos conhecimentos e competências por meio das formações lecionadas. Quanto ao terceiro nível, averiguam-se as alterações do 'comportamento' ou desempenho profissional, percebendo, se os indivíduos transferem para o seu quotidiano laboral os novos

conhecimentos e aptidões ganhas, através das formações (Mota, 2016). Por último, a avaliação dos 'resultados', no quarto nível, favorece o processo de avaliação do impacto da formação nas empresas, tal como se explana na Figura 1 (Kirkpatrick, 2016).

**Figura 1:** Modelo de Avaliação da Formação de Kirkpatrick (1959)



**Fonte:** adaptado de Kirkpatrick, 2016

## 4.2. Participantes

Primeiramente, a seleção da amostra geral (ou participantes) teve por base a criação de uma base de dados própria, com recurso à plataforma *Booking.com*, que permitiu identificar e agregar todos os nomes e contactos dos estabelecimentos hoteleiros (hotéis, hotéis-apartamentos e pousadas) na categoria de 5 estrelas, 4 estrelas, 3 estrelas e outra(s), presentes nas cinco regiões do Alentejo (Alto Alentejo, Alentejo central, Baixo Alentejo, Alentejo Litoral, Lezíria do Tejo), e sub-regiões, em 21 cidades (Elvas, Portalegre, Ponte de Sor, Évora, Montemor-o-Novo, Vendas-Novas, Estremoz, Reguengos de Monsaraz, Borba, Beja, Moura, Serpa, Sines, Vila Nova de Santo André, Santiago do Cacém, Alcácer do Sal, Santarém, Samora Correia/Benavente, Rio Maior, Almeirim, Cartaxo).

Deste modo, o estudo destina-se a participantes, trabalhadores hoteleiros na região Alentejo, afetos a qualquer departamento funcional nas unidades de alojamento onde desempenham as suas funções laborais; desde à “Administração, à Receção, ao *Housekeeping*, ao Restaurante/Cozinha e à Manutenção. Constata-se assim, que método de amostragem não probabilístico e seleção da amostra por conveniência é adotado nesta fase da investigação.

Por outro lado, é de ressaltar que os inquéritos por questionário desenvolvidos para o estudo, apresentam uma orientação diferente, a partir da segunda questão que é colocada aos inquiridos, pois estes, após responderem afirmativamente à primeira questão que lhes

surge, terão de seguida identificar-se, como - “sou gestor do/no departamento de Recursos Humanos” ou “sou colaborador de outro departamento do hotel”.

### **4.3. Variáveis em Estudo**

As variáveis em estudo segmentam-se pelos diferentes objetivos de investigação, bem como pelo perfil dos inquiridos, traçado fundamentalmente a partir da resposta selecionada na primeira e segunda questão, e da final caracterização do respondente<sup>8</sup>. Neste sentido, o estudo das variáveis altera-se consoante o perfil dos inquiridos, podendo estes serem, gestores do/no departamento de Recursos Humanos (RH) ou colaboradores de outro(s) departamento(s) do(s) hotel(eis). Por outro lado, importa referir, que a resposta concedida à primeira questão do estudo redirecionará a participação dos indivíduos no mesmo.

Deste modo, o estudo das variáveis gerais baseia-se na estrutura de ambos os inquéritos por questionário; segmentando-se em três Grupos de questões<sup>9</sup>. O primeiro grupo (Grupos de questões 3 e 4), destina-se a responder ao objetivo geral da investigação e à pergunta de partida, o segundo grupo (Grupo de questões 5), ao primeiro objetivo específico do estudo e o terceiro grupo (Grupo de questões 6), ao segundo objetivo específico e pergunta de partida. Para cada Grupo de questões existem ainda diferentes variáveis pertinentes de estudar, isto é, itens mais relevantes de aprofundar (variáveis principais), comparativamente a outros mais abrangentes (variáveis gerais), face aos objetivos e dimensão do atual estudo.

Face ao exposto, partindo da perspetiva de “sou gestor do/no departamento de Recursos Humanos (RH)” são analisados 23 variáveis principais ou itens; incluindo os 9 itens que permitem caracterizar a nível sociodemográfico os respondentes. Assim, o gestor de RH (hoteleiro), no Alentejo, que teve ações de formação profissional é estudado individualmente, com base nas variáveis principais selecionadas e que melhor respondem e consubstanciam o alcance dos objetivos de investigação (consultar apêndice A).

Do ponto de vista de “sou colaborador de outro departamento do hotel” são analisados 21 variáveis principais ou itens; incluindo os 9 itens que permitem caracterizar a nível sociodemográfico os respondentes. Deste modo, o perfil do colaborador hoteleiro, afeto a qualquer outro departamento funcional que não o de RH, no Alentejo e que teve ações de formação profissional, é estudando individualmente, tendo por base as variáveis principais

---

<sup>8</sup>Consultar apêndice C – Inquérito por questionário: Gestores de Recursos Humanos (RH) e apêndice D - Inquérito por questionário: Colaboradores, pp. 56-60.

<sup>9</sup>Consultar apêndice A – Esquema síntese da investigação, p. 54.

selecionadas e que melhor respondem e consubstanciam o alcance dos objetivos de investigação (consultar apêndice A).

#### **4.4. Instrumentos de Recolha de Dados**

O instrumento de recolha de dados primários utilizado nesta investigação é o inquérito por questionário *online*, desenvolvido através da plataforma *Google Forms*<sup>10</sup>. A sua construção teve por base importantes estudos científicos, que outrora relacionaram diversas realidades de estudo, ao meritoso Modelo multinível de Avaliação da Formação de Kirkpatrick de 1959; tal como se pretende efetuar na presente investigação. Entre vários autores, seguem-se os principais, que serviram de base à adaptação e construção do instrumento de recolha de dados Chapman (s.d), Mendes (2014), Sá (2019) e Vaz (2015).

Considerando os três Grupos de questões e objetivos da investigação, assim são aplicadas diferentes escalas de medida, como a escala de Likert (de resposta psicométrica, em que 1 corresponde a 'Discordo totalmente' e 5 a 'Concordo totalmente'), a escala dicotómica (apresenta duas opções, 'Sim' ou 'Não'), a de escolha múltipla (seleção de uma ou mais opções que representam a opinião do inquirido) e a de resposta aberta (de natureza exploratória)<sup>11</sup> (Harro, 2016).

Portanto, o inquérito por questionário aplicado ao perfil dos gestores de Recursos Humanos (RH) no setor hoteleiro, difere em alguns objetivos e itens, do perfil dos colaborador(es) de outro(s) departamento(s) do(s) hotel(eis), tal como podemos observar nos respetivos questionários que seguem em apêndice<sup>12</sup>.

#### **4.5. Métodos e Técnicas de Análise de Dados**

No que se refere aos métodos e técnicas de análise de dados, nota-se que o recurso ao software IBM SPSS Statistics (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 27, permite gerar análises quantitativas mais aprofundadas, facilitando uma melhor e posterior

---

<sup>10</sup>A solicitação de preenchimento do inquérito por questionário *online*, decorreu entre as datas de 12/06/2022 - 27/07/2022 (um mês e quinze dias), sendo este enviado por *e-mail* a cerca de 167 unidades de alojamento e também divulgado pela da rede social *Facebook* (os indivíduos foram informados que a sua participação seria voluntária, anónima e confidencial).

<sup>11</sup>Consultar apêndice B – Escalas de medida e distribuição das questões, p. 55.

<sup>12</sup>Consultar apêndice C – Inquérito por questionário: Gestores de Recursos Humanos (RH) e apêndice D - Inquérito por questionário: Colaboradores, pp. 56-60.



operacionalização de conceitos e elos de causalidade estabelecidos entre as variáveis. Deste modo, a ferramenta Microsoft Excel *software* auxilia na produção de tabelas, gestão de gráficos e outros cálculos auxiliares, que facilitam a interpretação dos dados numéricos; recorrendo-se à elaboração de uma análise estatística descritiva.

Face ao exposto, o processo de análise dos dados segmenta-se em três Grupos de análise<sup>13</sup>:

- ✓ Análise sociodemográfica da amostra geral - realiza-se a um total de 105 inquiridos, baseando-se na caracterização de todos os respondentes; abrange os 96 indivíduos que afirmaram ter frequentado ações de formação profissional e os restantes 9 indivíduos, que negaram a sua participação em ações de formação<sup>14</sup>.
- ✓ Análise da amostra: gestores de Recursos Humanos (RH) - realiza-se a um total de 37 indivíduos, subdividindo-se em três partes fundamentais, nomeadamente, na análise sociodemográfica, na análise das variáveis gerais (presentes no inquérito por questionário) e na análise das respetivas variáveis principais ou itens (selecionadas(os) para um maior aprofundamento da investigação).
- ✓ Análise da amostra: colaboradores - realiza-se a um total de 59 indivíduos, subdividindo-se em três partes fundamentais, nomeadamente, na análise sociodemográfica, na análise das variáveis gerais (presentes no inquérito por questionário) e na análise das respetivas variáveis principais ou itens (selecionadas(os) para um maior aprofundamento da investigação).

---

<sup>13</sup>Consultar apêndice A – Esquema síntese da investigação. Colunas verticais: Análise da amostra geral, Gestores de Recursos Humanos (análise individual) e Colaboradores (análise individual)), p. 54.

<sup>14</sup>Os 9 indivíduos, participantes que responderam 'Não' à primeira questão do inquérito por questionário, não são contabilizados para uma análise mais detalhada; a primeira questão apresenta-se como obrigatória e eliminatória.

## **5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo explana-se a análise e discussão dos resultados obtidos por meio da aplicação de inquéritos por questionário, tanto aos gestores de Recursos Humanos (RH), como aos restantes colaboradores hoteleiros participantes na investigação.

O estudo segmenta-se em três partes fundamentais, sendo que a primeira parte diz respeito à análise sociodemográfica da amostra geral; realiza-se de forma breve e abrange as respostas de todos os indivíduos, isto é, dos que afirmaram e dos que negaram ter frequentado ações de formação profissional. A segunda e terceira parte centra-se no estudo do perfil dos gestores de RH e dos colaboradores, desde a abordagem sociodemográfica, à análise das variáveis gerais, presentes em ambos os inquéritos por questionário, e, análise das respetivas variáveis principais, selecionadas para um maior aprofundamento da investigação.

### **5.1. Análise Sociodemográfica da Amostra Geral**

A amostra geral representa-se por um total de 105 indivíduos, dos quais 96 indivíduos (91,4%) afirmaram, na primeira questão dos inquéritos por questionário, ter frequentado ações de formação profissional, enquanto 9 indivíduos (8,6%), negaram a sua participação em formações. Do ponto de vista sociodemográfico, conhecem-se e cruzam-se ambos os perfis de respondente, analisando brevemente os seus atributos, considerando as diferentes variáveis em análise. Ao longo deste subcapítulo desenvolve-se uma análise por variáveis, em que, primeiramente, explicam-se as características dos indivíduos que frequentaram formações (1º perfil de respondentes) e em seguida, apuram-se os principais traços daqueles que negaram ter tido formações (2º perfil de respondentes).

No que respeita à identificação das unidades hoteleiras, apenas 26 indivíduos (27%) do 1º perfil de respondentes, identificam o nome dos estabelecimentos onde trabalham, enquanto 70 indivíduos (73%) omitem essa mesma informação. Contudo, a mesma situação não acontece com o 2º perfil de respondentes, pois a maioria, cerca de 55%, indica o nome das unidades de alojamento onde desempenha as suas funções laborais. Relativamente ao departamento funcional que integram, cerca de que 39 indivíduos assumem funções administrativas (40,6%) e 37 indivíduos trabalham no departamento de receção (38,5%) dos hotéis. Estes são os departamentos que concentram um maior número de respostas e o mesmo fenómeno acontece para ambos os perfis de respondente, assim como o

departamento de manutenção ser aquele que reúne menor percentagem de respondentes (para o 1º perfil: 5 indivíduos, 5,2% e para o 2º perfil: 1 indivíduo, 11%). No que concerne à categoria das unidades hoteleiras, para ambos os perfis de respondente, obtêm-se, na sua maioria, respostas de funcionários de hotéis com a classificação de 4 estrelas, e na sua minoria, respostas de “outras” tipologias de alojamento<sup>15</sup>.

Relativamente à representatividade de cada cidade do Alentejo, constata-se que a cidade de Évora está no topo da pirâmide para ambos os perfis de respondente (para o 1º perfil: 55 indivíduos, 57,3% e para o 2º perfil: 3 indivíduos, 33%), seguindo-se de cidades como Reguengos de Monsaraz (para o 1º perfil: 4 indivíduos, 4,2% e para o 2º perfil: 2 indivíduos, 22%) e Portalegre (para o 1º perfil: 5 indivíduos, 5,2% e para o 2º perfil: 1 indivíduo, 11%). Em 21 cidades do Alentejo, apenas não se obtiveram respostas de cidades como, Borba (Alentejo Central) Samora Correia/Benavente, Almeirim e Cartaxo (Lezíria do Tejo).

Quanto à menção do género, é de salientar que as mulheres constituem maioritariamente a amostra geral, sendo que esta tendência observa-se em ambos os perfis de respondente (para o 1º perfil: 59 indivíduos, 61,5% e para o 2º perfil: 5 indivíduos, 56%); o género masculino surge em segundo lugar, mas com menor percentagem de respostas (para o 1º perfil: 29 indivíduos, 30,2% e para o 2º perfil: 4 indivíduos, 44%). No que respeita ao estudo da idade, o valor da média para ambos os perfis, é muito próximo (para o 1º perfil: 31,2 anos, e para o 2º perfil: 31,1 anos). Contudo, é somente expressivo identificar o valor da moda no caso do 1º perfil de respondentes; sendo este de 28 anos. Por outro lado, o valor da idade máxima possui um intervalo temporal de 11 anos (para o 1º perfil: 54 anos, e para o 2º perfil: 43 anos). O valor da idade mínima dos indivíduos apresenta quase irrelevante expressividade.

No que se refere ao nível de escolaridade, verifica-se que a maioria dos indivíduos que compõem a amostra geral possuem formação superior, revelando maior significância para o 1º perfil de respondentes (licenciatura, 42 indivíduos, 43,9%; mestrado, 30 indivíduos, 31,3%), do que para o 2º perfil (licenciatura, 5 indivíduos, 55,6%; mestrado, 1 indivíduo, 11%); Porém, o grau de doutoramento apresenta reduzida expressão para a investigação. Neste sentido, a situação contratual que mostra maior significância, é o contrato de trabalho a termo certo (41 indivíduos, 42,7%), seguindo-se o contrato de trabalho sem termo (40 indivíduos, 42,1%) no caso do 1º perfil de respondentes; para o 2º perfil de respondentes, a situação contratual que revela maior evidência é a “Outra” forma de vínculo laboral com a empresa (4 indivíduos,

---

<sup>15</sup>Consultar apêndice E - Análise sociodemográfica da amostra geral, p. 63.

44%). Para ambos os perfis, o contrato de trabalho a termo incerto é aquele que conta com uma menor percentagem de respostas.

Por último, o grau de antiguidade dos trabalhadores (1º perfil de respondentes) pode ir até 6 meses (15 indivíduos, 20,27%), até 1 ano (12 indivíduos, 16,22%), até 5 anos (26 indivíduos, 35,14%) e mais de 5 anos (21 indivíduos, 28,38%); quanto ao 2º perfil de respondentes, a grande maioria trabalha há mais de 1 ano nos hotéis, isto é, até 5 anos (5 indivíduos, 55%) e mais de 5 anos (2 indivíduos, 22%).

## **5.2. Análise da Amostra: Gestores de Recursos Humanos**

### **5.2.1. Análise sociodemográfica**

Dos 96 indivíduos (91,4%) que afirmaram, na primeira questão do inquérito por questionário, ter frequentado ações de formação profissional, 37 indivíduos (38,5%) identificaram-se, na questão seguinte, como gestores de Recursos Humanos (RH) no setor hoteleiro. Deste modo, importa conhecer brevemente o perfil sociodemográfico destes, apresentando as suas características e singularidades, em função das variáveis em estudo<sup>16</sup>.

O estudo da primeira variável recai sobre a identificação das unidades hoteleiras, em que apenas 12 indivíduos (32,4%) indicam o nome dos hotéis onde trabalham. Porém, a grande maioria, prefere não revelar o nome dos estabelecimentos (25 indivíduos, 67,6%); verificam-se ainda, duas respostas do departamento de RH do - “Santarém Hotel”, o mesmo não acontece por parte de mais nenhuma unidade hoteleira em observação. Neste sentido, o departamento funcional administrativo é o que reúne uma maior percentagem de inquiridos, já quanto à categoria das unidades hoteleiras, as que apresentam maior relevância são as com classificações de 4 estrelas (56,8%) e de 5 estrelas (27%); “outras” tipologias de alojamento estão em minoria.

Quanto ao estudo da região, os gestores trabalham, na sua maioria, em cidades do Alentejo Central, sendo que a cidade de Évora é a que apresenta um maior número de respostas (45,9%). Nota-se que esta tendência é semelhante à que se confirma na amostra geral, assim como, à que ocorre com a variável – género; em que as mulheres (19 indivíduos, 51,4%) constituem a larga maioria, em relação aos homens (14 indivíduos, 37,8%). Relativamente à idade dos gestores, o valor da média é de 34,3 anos, oscilando entre o valor

---

<sup>16</sup>Consultar apêndice F - Análise sociodemográfica: Gestores de Recursos Humanos, p. 65.

mínimo de 24 anos e o valor máximo de 54 anos de idade. Reconhece-se que o valor da moda é de 24 anos e simultaneamente de 32 anos, ao que permite depreender, que a maioria dos gestores é jovem e/ou está em início de carreira.

Por outro lado, contrariamente ao que se observa no estudo da amostra geral, o nível de escolaridade mais significativo é o de mestrado (21 indivíduos, 56,8%), ainda assim, mantém-se a tendência para que a maioria dos indivíduos da amostra possua formação superior; o grau de doutoramento volta a reunir irrelevante expressão para o estudo (1 indivíduo, 2,7%).

No que se refere à situação contratual dos gestores, o contrato de trabalho sem termo (23 indivíduos, 62,2%) é o que representa maior expressividade, seguindo-se o contrato de trabalho a termo certo (10 indivíduos, 27%). O contrato de trabalho a termo incerto volta a seguir a mesma tendência de resultados observados na amostra geral. Por último, o grau de antiguidade dos gestores pode ir até 6 meses (5 indivíduos, 20%), até 1 ano (4 indivíduos, 16%), até 5 anos (4 indivíduos, 16%) e mais de 5 anos (12 indivíduos, 48%). Conclui-se que a maioria dos gestores de RH trabalha há mais de 5 anos nos hotéis, ainda assim, considerando o número total de inquiridos, somente 25 indivíduos (68%) responderam a esta questão do inquérito por questionário, desconsiderando a opinião de 12 indivíduos (32,4%).

### 5.2.2. Análise das variáveis gerais

No Grupo de questões 3, sob a perspectiva dos gestores de Recursos Humanos (RH), pretende-se compreender a importância da formação profissional, como uma relevante prática de desenvolvimento de RH nas unidades hoteleiras do Alentejo. Assim sendo, na Tabela 1, apresenta-se a dimensão da amostra/respondentes (N=37), o valor mínimo (2) e o valor máximo (5) obtido, considerando a escala de Likert, bem como a média de cada uma das 10 variáveis em estudo.

**Tabela 1:** Análise descritiva: Gestores RH, Grupo 3.

Estatísticas Descritivas				
GRUPO 3	N	Mínimo	Máximo	Média
3.1. Aumentar os níveis de produtividade na empresa	37	2	5	4,30
3.2. Atualizar os conhecimentos e competências no domínio da função laboral	37	3	5	4,54
3.3. Aumentar o nível de confiança dos colaboradores, na aplicação de novas competências adquiridas por meio da formação	37	3	5	4,59
3.4. Aumentar os níveis de motivação pessoal e de incentivo à participação e aprendizagem contínua	36	3	5	4,50
3.5. Melhorar a qualidade do serviço no atendimento ao cliente	37	3	5	4,57
3.6. Aumentar a cultura geral e abertura intelectual dos colaboradores	37	3	5	4,41
3.7. Melhorar os níveis de satisfação do cliente na relação com o serviço prestado	37	3	5	4,32
3.8. Aumentar os níveis de eficácia profissional	37	2	5	4,41
3.9. Cometer futuramente menos erros	36	3	5	4,39
3.10. Progredir na carreira	37	3	5	4,27
<b>N válido (de lista)</b>	<b>35</b>			

**Fonte:** Elaboração própria

Primeiramente, verifica-se que o valor geral das médias é bastante elevado, considerando a anterior escala de medida. Em seguida, nota-se que as variáveis correspondentes aos itens 3.2), 3.3), 3.4) e 3.5) são os que detêm maior percentagem de respostas com classificação 5 – “Concordo totalmente”. Esta elevada percentagem de opiniões, evidencia-se principalmente nos itens – 3.3) “Aumentar o nível de confiança dos colaboradores, na aplicação de novas competências adquiridas por meio da formação” e 3.5) “melhorar a qualidade do serviço no atendimento ao cliente”. Deste modo, confirma-se, que os gestores de RH entendem a formação profissional em hotelaria como um meio de aumentar a qualidade do serviço prestado, bem como os níveis de motivação das equipas, com vista à aprendizagem contínua e eficácia profissional. Por outro lado, contrariamente ao que se observa no perfil de resposta dos colaboradores, os gestores de RH, no item 3.10), atribuem na sua maioria, a classificação 5 – “Concordo totalmente” à possibilidade de existir progressão na carreira após a aquisição de novos conhecimentos e participação contínua em formações da área.

Em seguida, no Grupo de questões 4, avaliam-se as dinâmicas de formação profissional implementadas pelas unidades hoteleiras, bem como, de modo holístico, entende-se acerca da qualidade dos atuais programas formativos. Na Tabela 2 utilizam-se os mesmos preceitos de avaliação que no Grupo 3. No entanto, para os itens 4.16) e 4.16.1) seguem-se orientações de análise diferentes; norteando-se por uma escala dicotómica e de resposta aberta, tal como se percebe no apêndice H.

**Tabela 2:** Análise descritiva: Gestores RH, Grupo 4

Estatísticas Descritivas				
GRUPO 4	N	Mínimo	Máximo	Média
4.1. Correspondem às expectativas dos colaboradores	37	2	5	3,78
4.2. Melhoram o modo como os recursos disponíveis são utilizados	37	3	5	4,14
4.3. São comunicadas de forma clara e objetiva	37	3	5	4,08
4.4. São divulgadas antecipadamente	37	2	5	3,95
4.5. São repartidas de forma planeada pelos diferentes departamentos do hotel	37	2	5	3,95
4.6. Apresentam conteúdos teóricos úteis e adequados à função laboral	37	2	5	4,05
4.7. Assumem um impacto benéfico na motivação e desempenho profissional dos colaboradores	37	3	5	4,03
4.8. Realizam-se mediante as necessidades dos colaboradores	37	2	5	4,00
4.9. Melhoram a rapidez de análise e resolução do problema e a autonomia dos colaboradores	37	3	5	4,11
4.10. Reduzem o número de falhas no domínio da função laboral	37	2	5	3,81
4.11. Realizam-se num horário pertinente	37	2	5	3,89
4.12. Realizam-se num bom ambiente de aprendizagem e funcionamento	37	3	5	4,30
4.13. Apresentam um número total de horas adequado	37	3	5	4,11
4.14. São um instrumento de mudança e de aumento da produtividade empresarial	37	2	5	4,16
4.15. Apresentam um sistema de recolha de feedback e avaliação da formação adequado	37	3	5	4,22
<b>N válido (de lista)</b>	37			

**Fonte:** Elaboração própria

O número de variáveis em estudo no Grupo 4 é superior às tratadas no Grupo 3. Todavia, o valor geral das médias mostra uma tendência média/alta (classificação 4), considerando a aplicação da escala de Likert. As variáveis correspondentes aos itens 4.2), 4.3), 4.7) 4.9), 4.12) 4.13) e 4.15) evidenciam uma menor discordância entre as opiniões dos gestores de RH, ao contrário do que se verifica para os restantes, principalmente no 4.11) e 4.14), em que não existe apenas uma única classificação que represente a grande maioria dos respondentes. Estes subdividem-se em 50%, escolhendo metade a classificação 4 – “Concordo” e a outra metade a classificação 5 – “Concordo totalmente”.

Exposto isto, com base numa apreciação genérica dos resultados, confirma-se que para a maioria dos gestores de RH, as formações profissionais lecionadas detêm qualidade superior, tal como se verifica no apêndice H<sup>17</sup>, em que 24 indivíduos (64,9%) o afirmam, no 4.16) - “Consideram que as ações de formação que lhe são administradas na empresa são de qualidade superior?”, e apenas 13 indivíduos (35,1%) o negam. Na 4.16.1), identificam-se ainda alguns dos critérios utilizados pelos gestores para determinar a qualidade e eficácia dos programas de formação; a notoriedade das empresas no mercado, enquanto agentes formadores, a veracidade e fiabilidade das suas certificações, são alguns dos aspetos mais mencionados, bem como, os resultados obtidos e críticas elaboradas por outras empresas do mesmo setor em relação à qualidade dos programas de formação.

Através do Grupo de questões 5, conhece-se o processo de avaliação do impacto da formação profissional nas unidades hoteleiras do Alentejo. Em primeiro lugar, interessa saber-se, se na 5.1), a avaliação da formação profissional é realizada na sua empresa? Tal como se exhibe no apêndice I<sup>18</sup>, em que a grande maioria dos gestores responde afirmativamente (28 indivíduos, 75,7%), existindo para o item seguinte, zero motivos pelos quais o processo não se executa nas unidades de alojamento em observação. Em segundo lugar, compreende-se na 5.3), que as formações são lecionadas pelos principais e seguintes motivos: a “melhoria da qualidade no serviço prestado” (24 indivíduos, 64,86%), o “aumento dos níveis de motivação dos colaboradores” (19 indivíduos, 51,35%) e a “valorização dos colaboradores” (18 indivíduos, 48,65%)<sup>19</sup>. Neste sentido, importa aferir, que as formações realizam-se em momentos oportunos para todos os formandos, existindo “uma combinação

---

<sup>17</sup>Consultar apêndice H - Análise descritiva: Gestores RH, itens 4.16) e 4.16.1), p. 67.

<sup>18</sup>Consultar apêndice I - Análise descritiva: Gestores RH, Grupo 5 – itens 5.1) à 5.8), p. 67.

<sup>19</sup>Nos itens 5.3), 5.4), 5.5), 5.6), 5.7) e 5.8), os indivíduos podem escolher uma ou mais opções de resposta (escala de escolha múltipla), razão pela qual, o valor percentual de cada opção está para 100%.

entre ambos” (19 indivíduos, 51,4%), quanto à pertinência de horários (item 5.4)). Nota-se que esta tendência de resultados também é reconhecida no estudo de Vaz (2015).

Por outro lado, os formadores são maioritariamente escolhidos “por serem técnicos especializados em formação profissional empresarial” (19 indivíduos, 51,4%), existindo, de igual modo, “uma combinação entre ambos” (15 indivíduos, 40,5%) os agentes de formação, internos e externos aos hotéis (itens 5.5) e 5.6)). Assim, o impacto das formações é medido e os gestores de RH afirmam ser “o departamento de Gestão de Recursos Humanos”, que o executa (23 indivíduos, 62,10%), sobretudo “logo após a realização da formação” (15 indivíduos, 40,5%), tal como se percebe nos itens 5.7) e 5.8)(consultar apêndice I).

No que se refere aos principais mecanismos e modelos de avaliação do impacto das formações, utilizados pelos gestores de RH, confirma-se a realização de pequenos testes de avaliação, tanto escritos como práticos, durante e após as formações; as apreciações avaliativas anteriores são tidas em conta, bem como os níveis de satisfação dos colaboradores, o seu grau de motivação atual para aprender novos temas e o desempenho profissional (item 5.9))<sup>20</sup>.

Exposto isto, entende-se que o sistema de avaliação da formação facilita o desenvolvimento de robustos quadros de aprendizagem organizacional, identificando minuciosamente os principais aspetos positivos e negativos. Quanto aos aspetos positivos, referencia-se no item 5.10), a prática de uma avaliação clara e objetiva, que visa melhorar o autoconhecimento da empresa e do negócio, dentro e entre as equipas de trabalho; assentes em práticas de gestão da mudança eficazes e que, por sua vez, permitem estudar outras temáticas, como a motivação e a satisfação dos formandos. Os pontos negativos focam-se na ausência de avaliações contínuas (individuais e de grupo), sendo estas pouco rigorosas e bastante quantitativas. A falta de planeamento e análise periódica dos programas formativos, são ainda algumas das falhas proferidas pelos gestores de RH no item 5.11).

Por último, no item 5.12), procura saber-se, se os resultados de avaliação do impacto das formações são discutidos com os colaboradores participantes? Tal como se verifica no apêndice J, em que 25 indivíduos (67,6%) afirmam ceder acesso aos resultados e apenas 4 indivíduos (10,8%), não o concedem<sup>21</sup>. De seguida, questionam-se os principais motivos, para os gestores que afirmam não publicar os resultados das avaliações assim procederem; dos quais indicam a falta de tempo para reunir com as equipas, a categorização por *rankings*, face a uma potencial desmotivação dos colaboradores, bem como o facto deste tipo de

---

<sup>20</sup>Consultar apêndice J: Análise descritiva: Gestores RH, Grupo 5 – itens 5.9) à 5.12.1), p. 68.

<sup>21</sup>Conta-se ainda com 8 casos de resposta omissa a este item (21,6%).



procedimentos ainda não estar contemplado nos atuais planos de gestão da formação das empresas, entre outros presentes no item 5.12.1).

O Grupo de questões 6 divide-se noutros quatro subgrupos, referentes aos níveis do modelo de avaliação da formação de Kirkpatrick de 1959; o primeiro subgrupo centra-se na avaliação da reação (subgrupo 6.1)), o segundo na aprendizagem (subgrupo 6.2)), o terceiro no comportamento (subgrupo 6.3)) e o quarto nos resultados do processo formativo (subgrupo 6.4)). Dentro de cada subgrupo analisam-se 5 itens, exceto no subgrupo 6.3), em que se procura conhecer com maior detalhe, as alterações comportamentais dos colaboradores, assim como o desempenho melhorado das suas tarefas diárias.

Na Tabela 3, avalia-se a reação à experiência da formação, reconhecendo, que as opiniões dos gestores de RH oscilam entre valores mínimos, de 2 - “Discordo” (apenas no 6.1.1)) e de 3 - “Não concordo nem discordo” (nas restantes variáveis), até um valor máximo de 5 - “Concordo totalmente”. Assim sendo, os valores médios marcam uma tendência média/alta (classificação 4), considerando a escala de Likert adotada. Desta ótica, entende-se que os colaboradores hoteleiros, reagem de forma positiva à participação em formações, reconhecendo, de forma genérica, a sua importância e utilidade. Ademais, esforçam-se por aprender e aumentar os conhecimentos no domínio das suas funções laborais.

**Tabela 3:** Análise descritiva: Gestores RH, Grupo 6, (6.1) Reação

<b>Estadísticas Descritivas</b>				
GRUPO 6, (6.1) Reação	N	Mínimo	Máximo	Média
6.1.1. Os colaboradores estimam e apreciam os momentos de formação profissional	29	2	5	4,17
6.1.2. Os colaboradores reconhecem a importância do tempo despendido na formação para a sua eficiência e eficácia profissional	29	3	5	3,97
6.1.3. Os colaboradores participam nas formações de forma contínua, ativa e motivada	29	3	5	3,86
6.1.4. Os colaboradores revelam esforço em aprender e usufruir das formações que lhes são proporcionadas	29	3	5	3,86
6.1.5. Os colaboradores entendem a praticidade e objetivos das ações de formação, bem como a utilidade dos novos conhecimentos	29	3	5	3,97
N válido (de lista)	29			

**Fonte:** Elaboração própria

No que respeita à etapa da aprendizagem, os gestores manifestam opiniões similares; maioritariamente de classificação 4 - “Concordo”, à exceção do item 6.2.4), em que a classificação 5 - “Concordo totalmente” é de todas a mais selecionada. Tendo por base a Tabela 4, confirma-se que os colaboradores permanecem motivados e satisfeitos, gerando um maior valor agregado ao conhecimento empresarial e gestão deste nas unidades hoteleiras. Além do mais, atingem-se novos estágios de aprendizagem, alterando os seus comportamentos diários e o conseqüente desempenho profissional.

**Tabela 4:** Análise descritiva: Gestores RH, Grupo 6, (6.2) Aprendizagem

<b>Estatísticas Descritivas</b>				
GRUPO 6, (6.2) Aprendizagem	N	Mínimo	Máximo	Média
6.2.1. Os colaboradores alcançam, de um modo geral, os principais objetivos de aprendizagem das ações de formação	29	3	5	4,14
6.2.2. Os colaboradores experimentam colocar em prática os novos saberes e competências adquiridas por meio da formação	29	2	5	3,86
6.2.3. Os colaboradores encontram-se mais motivados e satisfeitos ao gerarem valor de conhecimento para a empresa	29	3	5	3,93
6.2.4. Os colaboradores recebem feedback sobre a sua evolução, numa ótica de autoaprendizagem orientada	29	2	5	4,21
6.2.5. Os colaboradores atingem novos patamares de aprendizagem, que geram mudanças organizacionais e de comportamento nas respetivas áreas de formação	29	3	5	4,14
N válido (de lista)	29			

**Fonte:** Elaboração própria

O terceiro nível de avaliação recai sobre o estudo do comportamento e desempenho profissional dos colaboradores após as formações; observando-se no subgrupo 6.3), que os valores mínimos apresentados são elevados, principalmente nas variáveis que correspondem aos itens 6.3.1), 6.3.2) e 6.3.5). Para além disso, o valor geral das médias revela uma tendência média/alta (classificação 4), baseando-se na escala de Likert. Na generalidade, a opinião dos gestores de RH é representada, pela classificação 4 – “Concordo”, tal como se demonstra na Tabela 5.

**Tabela 5:** Análise descritiva: Gestores RH, Grupo 6, (6.3) Comportamento

<b>Estatísticas Descritivas</b>				
GRUPO 6, (6.3) Comportamento	N	Mínimo	Máximo	Média
6.3.1. Os novos conhecimentos e competências são utilizados pelos colaboradores, quando estes retomam a sua atividade laboral	29	3	5	4,10
6.3.2. Os colaboradores estão cientes da sua mudança de comportamento, aquisição de novos conhecimentos e competências	29	3	5	4,10
6.3.3. Os colaboradores são capazes de transferir os conhecimentos adquiridos, por meio da formação, para outros colegas de trabalho	29	2	5	4,14
6.3.4. Existe, posteriormente, uma mudança perceptível e mensurável na atividade e no desempenho laboral dos colaboradores	29	2	5	3,90
6.3.5. A mudança de comportamento e conhecimentos adquiridos são mantidos pelos colaboradores, após os momentos de formação	29	3	5	3,86
N válido (de lista)	29			

**Fonte:** Elaboração própria

Face ao exposto, tendo por base uma apreciação genérica dos resultados (numéricos e de resposta aberta)<sup>22</sup>, verifica-se que existem fatores facilitadores e inibidores do processo de transferência de competências e conhecimentos para situações reais de trabalho, assim como, alterações comportamentais após a realização de formações profissionais. Numa ótica de mudança contínua, conhecem-se, por fim, os pontos de melhoria e/ou de aperfeiçoamento apontados pelos gestores de RH nas unidades hoteleiras onde desempenham as suas funções.

<sup>22</sup>Consultar apêndice K - Análise descritiva: Gestores RH, itens 6.3.6), 6.3.7) e 6.3.8), p. 69.

Deste modo, os fatores facilitadores do processo de transferência de competências revelam-se por meio do item 6.3.6), salientando o bom relacionamento interpessoal das equipas, a vontade de aprender e aplicar novos métodos de trabalho, assim como a participação em *Workshops*, de maneira a entender a praticidade dos novos conhecimentos. Quanto aos fatores inibidores referidos na mesma, realça-se o facto de haver resistência à implementação de novos métodos de trabalho, principalmente por parte dos colaboradores hoteleiros mais antigos. Todavia, determina-se falta de confiança nos colaboradores mais jovens, em aplicar os novos conhecimentos e competências perante situações reais de trabalho.

Neste sentido, a proatividade e confiança aumenta nos colaboradores, assim como os níveis de motivação e espírito de equipa, após os momentos de formação profissional, tal como se reconhece no item 6.3.7). Por outro lado, exibem-se no item 6.3.8), alguns pontos de melhoria e/ou de aperfeiçoamento a considerar em diante, nas empresas hoteleiras do Alentejo, nomeadamente a necessidade de ocorrerem avaliações contínuas (periódicas e anuais), e, de entender as dificuldades de cada departamento hoteleiro, redirecionando alguns dos atuais temas de formação profissional (consultar apêndice K).

Por último, no subgrupo 6.4), demonstram-se os resultados obtidos por meio das formações, na medida em que, os gestores de RH expressam as suas convicções, tendo em vista um processo avaliativo mais eficiente e contínuo para as unidades hoteleiras. Na Tabela 6, nota-se que o valor geral das médias apresenta uma tendência média/alta (classificação 4), sendo que a maior percentagem de respostas reincide na classificação 4 – “Concordo” e na classificação 5 – “Concordo totalmente”. Por fim, depreende-se que a avaliação dos resultados permite medir o impacto total das ações de formação nos negócios, indo ao encontro das principais necessidades formativas dos colaboradores, e, resultando, por sua vez, num conjunto de benefícios para a gestão da formação nos hotéis, assim como na consequente satisfação dos clientes com o serviço final.

**Tabela 6:** Análise descritiva: Gestores RH, Grupo 6, (6.4) Resultados

<b>Estatísticas Descritivas</b>				
GRUPO 6, (6.4) Resultados	N	Mínimo	Máximo	Média
6.4.1.Os resultados ou benefícios obtidos por meio das formações são comunicados aos colaboradores	29	2	5	4,14
6.4.2.São atribuídas novas funções e responsabilidades aos colaboradores, efetuando-se alterações internas de estrutura na empresa	29	2	5	3,90
6.4.3.São adotadas novas metodologias e ferramentas de gestão, auxiliaadoras ao Plano de Formação Profissional e desempenho organizacional	29	2	5	4,00
6.4.4.As necessidades formativas dos colaboradores são alcançadas, melhorando a sua satisfação e a consequente retenção de talentos na empresa	29	3	5	4,10
6.4.5. A satisfação dos clientes com o serviço aumenta, verificando-se um aumento significativo sobre as vendas	29	2	5	3,93
N válido (de lista)	29			

**Fonte:** Elaboração própria

### 5.2.3. Análise das variáveis principais

A seleção das variáveis principais tem por base a anterior análise das variáveis gerais, que por sua vez, recai no estudo dos resultados obtidos, por meio da aplicação do inquérito por questionário aos gestores de Recursos Humanos (RH). Considerando a pergunta de partida e os objetivos de investigação, analisam-se, em seguida, 14 variáveis principais ou itens, que melhor caracterizam a amostra e respondem detalhadamente ao propósito do atual estudo.

Face ao exposto, no Grupo de questões 3, a variável principal correspondente ao item 3.5) “Melhorar a qualidade do serviço no atendimento ao cliente” revela, segundo a escala que Likert, que a grande maioria dos gestores de RH atribui a classificação 5 – “Concordo totalmente”, à qualidade da formação como modo de melhorar a prestação do serviço hoteleiro no atendimento ao cliente (24 indivíduos, 64,9%)<sup>23</sup>. Este fenómeno também se verifica no estudo de Sá (2019), refletindo-se num aspeto diferenciador, potenciando uma melhor gestão do conhecimento dentro de cada a empresa. Por outro lado, respondendo afirmativamente à pergunta de partida, entende-se que as unidades hoteleiras do Alentejo, apostam na avaliação da qualidade das formações, de maneira a melhorarem o desempenho profissional dos seus colaboradores e do serviço oferecido aos clientes, tal como se exhibe no apêndice L.

No que concerne ao Grupo de questões 4, selecionam-se para análise os seis seguintes itens - 4.2) “Melhoram o modo como os recursos disponíveis são utilizados”, 4.6) “Apresentam conteúdos teóricos úteis e adequados à função laboral”, 4.7) “Assumem um impacto benéfico na motivação e desempenho profissional dos colaboradores”, 4.8) “Realizam-se mediante as necessidades dos colaboradores”, 4.14) “São um instrumento de mudança e de aumento da produtividade empresarial” e 4.15) “Apresentam um sistema de recolha de *feedback* e avaliação da formação adequado”<sup>24</sup>.

No item 4.2) “Melhoram o modo como os recursos disponíveis são utilizados”, a opinião dos gestores de RH divide-se maioritariamente entre a classificação 4 – “Concordo” e a classificação 5 – “Concordo totalmente”, entendendo-se que, de um modo geral, a qualidade da formação profissional melhora significativamente a forma como os recursos disponíveis são utilizados dentro dos hotéis.

Quanto ao item 4.6) “Apresentam conteúdos teóricos úteis e adequados à função laboral”, constata-se que a qualidade da formação lecionada, adequa-se, em termos teóricos,

---

<sup>23</sup>Consultar apêndice L - Análise das variáveis principais: Gestores de RH, Grupo 3 - item 3.5), p. 69.

<sup>24</sup>Consultar apêndice M - Análise das variáveis principais: Gestores de RH, Grupo 4 - itens: 4.2), 4.6), 4.7), 4.8), 4.14) e 4.15), p. 70.

às funções laborais desempenhadas pelos colaboradores, assumindo um impacto benéfico na sua motivação e desempenho profissional<sup>25</sup>. Tal como se observa na variável correspondente ao item 4.7) “Assumem um impacto benéfico na motivação e desempenho profissional dos colaboradores”, em que a classificação 4 – “Concordo” é de todas a mais selecionada. Por conseguinte, as formações são realizadas mediante as necessidades dos colaboradores hoteleiros, assim como se evidencia no item 4.8) “Realizam-se mediante as necessidades dos colaboradores”, em que a maioria dos gestores de RH atribui a classificação 5 – “Concordo totalmente”<sup>26</sup>.

Neste sentido, com base no item 4.14) “São um instrumento de mudança e de aumento da produtividade empresarial”, entende-se que os gestores de RH encaram a qualidade da formação profissional, como um mecanismo de mudança, aumento da eficácia e da produtividade empresarial. Assim, a importância de recolher o *feedback* dos formandos acerca das formações (variável correspondente ao item 4.15) “Apresentam um sistema de recolha de *feedback* e avaliação da formação adequado”), permite até então, consolidar os atuais sistemas de avaliação da formação profissional, fomentando a qualidade superior das aprendizagens e dos conhecimentos que são transmitidos aos colaboradores<sup>27</sup> (consultar apêndice M).

Relativamente ao Grupo de questões 5, selecionam-se para análise os seguintes itens - 5.1) “A avaliação da formação profissional é realizada na sua empresa?”, 5.5) “Os formadores são selecionados pelo(s) seguinte(s) motivo(s)”, 5.7) “Quem avalia o impacto das ações de formação?” e 5.8) “Quando é avaliado o impacto das ações formação?”<sup>28</sup>. O estudo aprofundado destas permite conhecer, sob a ótica dos gestores de RH, o processo de avaliação do impacto da formação profissional nas unidades hoteleiras da região Alentejo.

Primeiramente, interessa saber-se, com o item 5.1) “A avaliação da formação profissional é realizada na sua empresa?”. Os gestores de RH respondem, na sua maioria, afirmativamente à questão (28 indivíduos, 75,7%), enquanto apenas 1 indivíduo (2,7%) nega a realização desta

---

<sup>25</sup>Observando as conclusões de Grohmann *et al.*, (2016), verifica-se que os diretores de Recursos Humanos nem sempre distinguem de forma eficaz as necessidades formativas individuais dos seus subordinados. Em termos práticos, o estudo afere que num cenário de rápida evolução, qualquer incongruência a esse nível poderá refletir-se num prejuízo para as empresas, principalmente a nível de tempo e custos inerentes.

<sup>26</sup>Na investigação de Farjad (2012), conclui-se que os cursos de formação devem atender às principais necessidades individuais, profissionais e organizacionais; os programas de formação devem ser vocacionados para as necessidades de cada trabalhador, de modo a obter maior uma maior eficácia da formação.

<sup>27</sup>Para Ho *et al.*, (2016), a cultura empresarial do setor hoteleiro no Estado de Midwestern (EUA) necessita de simplificar e tornar o processo de avaliativo uma prática frequente de suceder. Assim, não descredibilizar cada etapa do modelo de avaliação de Kirkpatrick (1959) é algo fundamental. O autor conclui ainda, que a recolha de *feedback* após as formações permite aperfeiçoar toda a componente avaliativa nos hotéis.

<sup>28</sup>Consultar apêndice N: Análise das variáveis principais: Gestores de RH, Grupo 5 – itens: 5.1), 5.5), 5.7) e 5.8), p. 71.

prática, e, outros 8 indivíduos (21,6%) omitem a sua resposta. Tal como é anteriormente observado no estudo das variáveis gerais. Assim, respondendo ao 1º objetivo específico da investigação, confirma-se, que a avaliação da formação é uma prática frequente ao nível da Gestão de Recursos Humanos (GRH), revelando ser um instrumento determinante da qualidade e do progresso das unidades hoteleiras<sup>29</sup>.

Seguidamente, importa saber os principais motivos pelos quais os formadores são escolhidos, através do item 5.5) “Os formadores são selecionados pelo(s) seguinte(s) motivo(s)”. Entre três possibilidades de seleção, a mais escolhida pelos gestores de RH é “Por serem técnicos especializados em formação profissional” (19 indivíduos, 51,4%), seguindo-se da razão “Por serem peritos na área de formação a lecionar (13 indivíduos, 35,10%)<sup>30</sup>. Isto significa, que os hotéis do Alentejo em análise, preocupam-se em escolher formadores com elevados conhecimentos e competências técnicas, nas áreas em que lhe interessam formar os seus colaboradores.

Quanto ao item 5.7) “Quem avalia o impacto das ações de formação?”, verifica-se que o impacto das formações, na maioria dos hotéis, é medido pelo departamento de GRH (23 indivíduos, 62,10%), seguindo-se do responsável que organiza determinada ação de formação (13 indivíduos, 35,10%). Assim, consideram-se diferentes visões, quanto ao melhor processo avaliativo a implementar, tal como se repara no estudo de Vaz (2015), em que “o departamento funcional que o colaborador integra” é o principal responsável pela avaliação o impacto das formações. Por último, observa-se através da variável principal 5.8) “Quando é avaliado o impacto das ações formação?”, que a avaliação do impacto das formações sucede nos hotéis “Logo após a realização da formação” (15 indivíduos, 40,5%). Este resultado também se enxerga no estudo de Vaz (2015) (consultar apêndice N).

A seleção de itens no Grupo de questões 6, incide somente no estudo do terceiro nível do modelo de avaliação da formação de Kirkpatrick de 1959; referente ao 'Comportamento' e ao desempenho profissional dos colaboradores após as formações. Assim, selecionam-se três itens, que melhor respondem à pergunta de partida e ao 2º objetivo específico da investigação, correspondentes aos seguintes itens – 6.3.3) “Os colaboradores são capazes de transferir os conhecimentos adquiridos, por meio da formação, para outros colegas de trabalho”, 6.3.4) “Existe, posteriormente, uma mudança perceptível e mensurável na atividade e no desempenho laboral dos colaboradores” e 6.3.5) “A mudança de comportamento e

---

<sup>29</sup>No estudo de Vaz (2015), embora esta questão seja colocada de maneira menos objetiva, verifica-se que este processo é igualmente adotado pelas empresas de hotelaria e restauração em análise.

<sup>30</sup>No estudo de Vaz (2015), esta opção de resposta encontra-se em primeiro lugar.

conhecimentos adquiridos são mantidos pelos colaboradores, após os momentos de formação”<sup>31</sup>.

No item 6.3.3) “Os colaboradores são capazes de transferir os conhecimentos adquiridos, por meio da formação, para outros colegas de trabalho”, a opinião dos gestores de RH reflete-se maioritariamente na classificação 4 – “Concordo” (14 indivíduos, 37,8%) e na classificação 5 - “Concordo totalmente” (10 indivíduos, 27%). Estes dados permitem responder, afirmativamente à pergunta de partida, no sentido em que, os colaboradores alteram (positivamente) os seus comportamentos e consequente desempenho profissional, transferindo novos saberes para outros colegas de trabalho, bem como para o seu quotidiano laboral<sup>32</sup>.

Quanto ao 6.3.4) “Existe, posteriormente, uma mudança perceptível e mensurável na atividade e no desempenho laboral dos colaboradores”, a classificação 4 – “Concordo” (15 indivíduos, 40,5%) volta a ser a mais escolhida pelos gestores de RH, constatando-se, que a mudança que surge nas empresas hoteleiras, após as formações, é perceptível e mensurável, considerando os múltiplos processos de gestão da formação; responde-se assim, ao 2º objetivo específico da investigação. Porém, olhando paralelamente para as conclusões do autor Chapman (s.d), nota-se que a mudança do comportamento é de todas, a mais difícil de quantificar e interpretar.

Por último, o estudo do item 6.3.5) “A mudança de comportamento e conhecimentos adquiridos são mantidos pelos colaboradores, após os momentos de formação”, revela que as novas competências adquiridas, por meio de formações de qualidade superior, contribuem para que exista uma alteração do comportamento e melhoria contínua do desempenho profissional dos colaboradores, após os momentos formativos. A classificação 4 – “Concordo” (15 indivíduos, 40,5%) é de todas a mais selecionada pelos gestores de RH<sup>33</sup> (consultar apêndice O).

---

<sup>31</sup>Consultar apêndice O - Análise das variáveis principais: Gestores de RH, Grupo 6 – itens: 6.3.3), 6.3.4) e 6.3.5), p. 71.

<sup>32</sup>Esta conclusão é também retirada no estudo de Sá (2019), verificando-se uma relação positiva entre os resultados alcançados e a “técnica de cliente mistério” utilizada, que trouxe mudanças positivas no atendimento ao cliente.

<sup>33</sup>Para Noe *et al.*, (2018) e Chapman (s.d), a mudança de antigos hábitos é um processo moroso de alterar no ceio das organizações; a transformação pessoal implica o aumento dos níveis de motivação no local de trabalho e a proatividade em fazer diferente. O autor Noe *et al.*, (2018) fundamenta a sua perspetiva com base no poder do pensamento positivo.

### **5.3. Análise da Amostra: Colaboradores**

#### **5.3.1. Análise sociodemográfica**

Dos 96 indivíduos (91,4%) que afirmaram, na primeira questão do inquérito por questionário, ter frequentado ações de formação profissional, 59 indivíduos (61,5%) identificaram-se, na questão seguinte, como colaboradores de outro(s) departamento(s) do(s) hotel(eis). Deste modo, importa conhecer brevemente o perfil sociodemográfico destes, apresentando as suas características e singularidades, em função das variáveis em estudo<sup>34</sup>.

A análise da primeira variável foca-se na identificação das unidades hoteleiras, em que somente 14 indivíduos (23,7%) revelam o nome dos hotéis onde trabalham. No entanto, a maioria, continua a preferir não mencionar o nome dos estabelecimentos (45 indivíduos, 76,3%), tal como acontece com os gestores de Recursos Humanos (RH). Semelhantemente ao facto de se obterem duas respostas de colaboradores do - “Évora Hotel” e o mesmo não se verificar, por parte de mais nenhuma unidade hoteleira em observação. Deste modo, o departamento funcional de receção é aquele que concentra um maior número de respostas (33%), já quanto à categoria das unidades hoteleiras, as que apresentam maior relevo são as com classificações de 4 estrelas (33%) e de 3 estrelas (13,5%), tal como se verifica na amostra geral; “outras” tipologias de alojamento voltam a estar em minoria.

No que respeita ao estudo da região, os colaboradores hoteleiros, trabalham, na sua maioria, em cidades do Alentejo Central, sendo que a cidade de Évora é a que concentra um maior número de respondentes (39,6%). Verifica-se que esta tendência é semelhante à que surge na amostra geral e na amostra dos gestores de RH, assim como, à que sucede com a variável – género; em que as mulheres (40 indivíduos, 41,7%) representam a maioria, em relação aos homens (15 indivíduos, 15,6%). Relativamente à idade dos colaboradores, o valor médio é de 29,2 anos, oscilando entre um mínimo de 19 anos e um valor máximo de 50 anos de idade. Nota-se que o valor da moda é de 23 anos e que a maioria dos colaboradores hoteleiros são jovens adultos, em início de carreira e com margem de progressão, numa faixa etária entre os 20 anos e os 30 anos de idade.

Exposto isto, tal como se observa no estudo da amostra geral, o nível de escolaridade com maior destaque é a licenciatura (28 indivíduos, 29,2%). Mantendo-se a tendência para que a maioria dos indivíduos da amostra detenha formação superior. O grau de

---

<sup>34</sup>Consultar apêndice G - Análise sociodemográfica: Colaboradores, p. 66.



doutoramento não é selecionado por parte de nenhum colaborador hoteleiro, manifestando-se apenas na amostra dos gestores de RH.

Quanto à situação contratual dos colaboradores, o contrato de trabalho a termo certo (31 indivíduos, 32,3%) é o que denota maior expressividade, seguindo-se o contrato de trabalho sem termo (17 indivíduos, 17,7%). Esta tendência é idêntica à que confirma na amostra geral, bem como o facto, do contrato de trabalho a termo incerto (4 indivíduos, 4,2%) voltar a seguir a mesma tendência de resultados observados na amostra geral e na amostra dos gestores de RH.

Por último, o grau de antiguidade dos colaboradores pode ir até 6 meses (10 indivíduos, 17,5%), até 1 ano (10 indivíduos, 17,5%), até 5 anos (17 indivíduos, 29,8%) e mais de 5 anos (12 indivíduos, 17,5%). Conclui-se que a maioria dos colaboradores trabalha até 5 anos nos hotéis, ainda assim, considerando o número total de inquiridos, somente 49 indivíduos (83%) responderam a esta questão do inquérito por questionário, desconsiderando a opinião de outros 10 indivíduos (16,9%).

### 5.3.2. Análise das variáveis gerais

Como já aprofundado, a busca pela qualidade surge como um fator competitivo e decisivo, considerando as atuais tendências e desafios da gestão empresarial no Alentejo, isto significa, que a importância da formação profissional no ceio das empresas hoteleiras revela-se crucial, para que se consiga avaliar ao pormenor o contributo e desempenho de cada colaborador. Neste sentido, segundo os dados recolhidos para a presente investigação, verifica-se na Tabela 7, a dimensão da amostra/respondentes (N=59), o valor mínimo (1) e o valor máximo (5) alcançado, bem como a média para cada variável em estudo, no Grupo 3.

**Tabela 7:** Análise descritiva: Colaboradores, Grupo 3.

Estatísticas Descritivas				
GRUPO 3	N	Mínimo	Máximo	Média
3.1. Aumentar os níveis de produtividade na empresa	59	3	5	4,44
3.2. Atualizar os conhecimentos e competências no domínio da função laboral	59	2	5	4,39
3.3. Aumentar o nível de confiança dos colaboradores, na aplicação de novas competências adquiridas por meio da formação	59	2	5	4,51
3.4. Aumentar os níveis de motivação pessoal e de incentivo à participação e aprendizagem contínua	59	3	5	4,44
3.5. Melhorar a qualidade do serviço no atendimento ao cliente	59	2	5	4,56
3.6. Aumentar a cultura geral e abertura intelectual dos colaboradores	59	3	5	4,37
3.7. Melhorar os níveis de satisfação do cliente na relação com o serviço prestado	59	2	5	4,31
3.8. Aumentar os níveis de eficácia profissional	59	3	5	4,47
3.9. Cometer futuramente menos erros	59	2	5	4,32
3.10. Progredir na carreira	59	1	5	4,03
N válido (de lista)	59			

**Fonte:** Elaboração própria

Em primeiro lugar, nota-se que de um modo geral, o valor das médias é bastante elevado, considerando a escala de Likert aplicada, em segundo lugar, as variáveis correspondentes aos itens 3.1), 3.2), 3.3), 3.5) e 3.8) são as que apresentam maior percentagem de respostas com classificação 5 - “Concordo totalmente”, pois o valor das médias evidencia-se, principalmente nos itens - 3.2) “Atualizar os conhecimentos e competências no domínio da função laboral”, 3.3) “Aumentar o nível de confiança dos colaboradores, na aplicação de novas competências adquiridas por meio da formação” e 3.5) “Melhorar a qualidade do serviço prestado”. Neste sentido, pode afirmar-se, que os colaboradores entendem a importância da formação para um melhor desempenho profissional e qualidade do seu trabalho diário. Por outro lado, o item 3.10) é o único que apresenta algumas respostas com classificação 1 - “Discordo totalmente”, o que leva a concluir, que ainda existem alguns colaboradores hoteleiros com dúvidas, quanto à formação profissional como meio para “progredir na carreira”; nota-se que esta tendência também se confirmou no estudo de Sá (2019).

No Grupo de questões 4, pretendem-se compreender as dinâmicas de formação profissional adotadas pelas unidades hoteleiras em estudo, bem como, de um modo geral, entender a qualidade dos programas formativos. Na seguinte Tabela 8 apresentam-se os mesmos parâmetros de avaliação que no Grupo 3, no entanto, para os itens 4.16), 4.16.1) e 4.16.2) seguem-se orientações de análise distintas, norteando-se por uma escala dicotómica e de resposta aberta, tal como podemos ver no apêndice P<sup>35</sup>.

**Tabela 8:** Análise descritiva: Colaboradores, Grupo 4.

Estatísticas Descritivas				
GRUPO 4	N	Mínimo	Máximo	Média
4.1. Correspondem às expectativas dos colaboradores	59	1	5	3,54
4.2. Melhoram o modo como os recursos disponíveis são utilizados	59	2	5	3,81
4.3. São comunicadas de forma clara e objetiva	59	2	5	3,80
4.4. São divulgadas antecipadamente	59	1	5	3,64
4.5. São repartidas de forma planeada pelos diferentes departamentos do hotel	59	2	5	3,66
4.6. Apresentam conteúdos teóricos úteis e adequados à função laboral	59	3	5	3,83
4.7. Assumem um impacto benéfico na motivação e desempenho profissional dos colaboradores	59	2	5	3,88
4.8. Realizam-se mediante as necessidades dos colaboradores	59	1	5	3,44
4.9. Melhoram a rapidez de análise e resolução do problema e a autonomia dos colaboradores	59	2	5	3,86
4.10. Reduzem o número de falhas no domínio da função laboral	59	2	5	3,69
4.11. Realizam-se num horário pertinente	59	1	5	3,46
4.12. Realizam-se num bom ambiente de aprendizagem e funcionamento	59	2	5	4,03
4.13. Apresentam um número total de horas adequado	59	1	5	3,44
4.14. São um instrumento de mudança e de aumento da produtividade empresarial	59	1	5	3,85
4.15. Apresentam um sistema de recolha de feedback e avaliação da formação conveniente	59	2	5	3,66
N válido (de lista)				

**Fonte:** Elaboração própria

<sup>35</sup>Consultar apêndice P - Análise descritiva: Colaboradores, itens 4.16), 4.16.1) e 4.16.2), p. 72.

No Grupo 4 o número de variáveis em estudo é superior às tratadas no Grupo 3, porém, o valor geral das médias é mais central (classificação 3), considerando a escala de Likert. As variáveis correspondentes aos itens 4.1), 4.4), 4.8), 4.11), 4.13) e 4.14) evidenciam uma maior discordância entre as opiniões dos colaboradores, contrariamente ao que se verifica para as restantes, principalmente no 4.6), em que o valor mínimo é de 3 – “Não concordo nem discordo” e o valor máximo é de 5 – “Concordo totalmente”. Deste modo, com base numa apreciação global dos resultados, confirma-se que para a maioria dos colaboradores hoteleiros, as formações profissionais administradas têm qualidade superior, tal como se expõe no apêndice P, em que 39 indivíduos (40,6%) o afirmam, no item 4.16) - “Consideram que as ações de formação que lhe são administradas na empresa são de qualidade superior?”, e somente 20 indivíduos (20,8%) o negam<sup>36</sup>.

Em seguida, nos itens 4.16.1) e 4.16.2), avaliam-se os principais motivos e razões, pelos quais os indivíduos afirmam ou negam a sua ideia no item anterior. No 4.16.1) os principais motivos focam-se no facto das ações de formação irem ao encontro das necessidades dos colaboradores, relacionando-se com as funções laborais desempenhadas e auxílio nas tarefas diárias; o facto dos formadores terem bons conhecimentos nas áreas de formação também é uma das razões indicadas. Por outro lado, no 4.16.2), os colaboradores mencionam que as formações são muito sintéticas, expositivas e até mesmo descontextualizadas da função laboral; realçam a inexistência de formação contínua, bem como o não acompanhamento da remuneração, aquando da atribuição de novas funções.

Exposto isto, com base no apêndice P, constata-se que as dinâmicas de gestão da formação profissional nas várias unidades hoteleiras em análise, funcionam de forma única e distinta, pois reúnem-se firmes e numerosos argumentos, tanto por parte daqueles que respondem “sim”, como por parte dos que respondem “não”. Ainda assim, a qualidade superior dos programas formativos faz parte da resposta oferecida pela maioria dos inquiridos, todavia, a percentagem daqueles que negam também mostra valores interessantes.

O reconhecimento da importância estratégica da formação profissional reside na avaliação do seu impacto, enquanto ferramenta de desenvolvimento empresarial. Assim, interessa saber- se no item 5.1), os resultados da avaliação do impacto das formações são discutidos com os colaboradores participantes? Tal como se evidencia no apêndice Q, em que 33 indivíduos (34,4%) afirmam ter acesso aos resultados das avaliações do impacto das

---

<sup>36</sup>Consultar apêndice P - Análise descritiva: Colaboradores, itens 4.16), 4.16.1) e 4.16.2), p. 72.

formações e 26 indivíduos (27,1%) o negam. Por outro lado, observa-se, que a grande maioria dos colaboradores (45 indivíduos, 46,9%) desconhece acerca de mecanismos e modelos de avaliação do impacto das formações utilizados pelas empresas, ainda assim, contando com curtas respostas, mencionam o preenchimento de inquéritos de satisfação, fichas de avaliação de conhecimentos e registos de observações; indo ao encontro da apreciação dos gestores de RH.

O sistema de avaliação da formação permite estruturar a evolução das aprendizagens de todos os colaboradores, bem como assinalar os principais aspetos positivos e negativos dos atuais sistemas. Os aspetos positivos aludidos centram-se na melhoria da comunicação e relacionamento interpessoal, aumento da motivação e deteção de eventuais falhas para correção futura de procedimentos. Quanto aos aspetos negativos, referenciam a “falta de *timing* para o seu exercício”, bem como a fraca clareza dos resultados e a existência de uma avaliação demasiado genérica, pouco rigorosa e contínua (itens 5.4) e 5.5))<sup>37</sup>.

O Grupo de questões 6 segmenta-se noutros 4 subgrupos, relacionados com os quatro níveis do modelo de avaliação da formação de Kirkpatrick de 1959; o primeiro subgrupo foca-se na avaliação da reação (subgrupo 6.1)), o segundo na aprendizagem (subgrupo 6.2)), o terceiro no comportamento (subgrupo 6.3)) e o quarto nos resultados do processo formativo (subgrupo 6.4)). Em cada subgrupo avaliam-se 5 itens, exceto no subgrupo 6.3), em que se procura aprofundar conhecimentos sobre as mudanças comportamentais dos indivíduos, bem como o desempenho melhorado das suas funções laborais.

Na seguinte Tabela 9, avalia-se a reação à experiência da formação, constatando-se que as opiniões dos colaboradores balizam-se entre um valor mínimo de 2 - “Discordo” e um valor máximo de 5 - “Concordo totalmente”; refletem-se, por sua vez, em valores médios mais elevados. Assim, conclui-se que os colaboradores hoteleiros, de um modo geral, reagem positivamente à participação em ações de formação, reconhecendo a importância e utilidade de reter novos conhecimentos para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Esta ilação também é retirada do estudo de Sá (2019).

**Tabela 9:** Análise descritiva: Colaboradores, Grupo 6, (6.1) Reação

Estatísticas Descritivas				
GRUPO 6, (6.1.) Reação	N	Mínimo	Máximo	Média
6.1.1. Os colaboradores estimam e apreciam os momentos de formação profissional	59	2	5	3,76
6.1.2. Os colaboradores reconhecem a importância do tempo despendido na formação para a sua eficiência e eficácia profissional	59	2	5	3,76
6.1.3. Os colaboradores participam nas formações de forma contínua, ativa e motivada	59	2	5	3,66
6.1.4. Os colaboradores revelam esforço em aprender e usufruir das formações que lhes são proporcionadas	59	2	5	3,76
6.1.5. Os colaboradores entendem a praticidade e objetivos das ações de formação, bem como a utilidade dos novos conhecimentos	59	2	5	3,80
N válido (de lista)	59			

**Fonte:** Elaboração própria

<sup>37</sup>Consultar apêndice Q - Análise descritiva: Colaboradores, Grupo 5, p. 72.

Relativamente à etapa da aprendizagem, os colaboradores revelam opiniões bastante semelhantes, sendo que a classificação de 4 – “Concordo” é a mais selecionada em todas as variáveis no subgrupo 6.2). Na Tabela 10, os valores obtidos confirmam ainda, que a grande maioria dos colaboradores alcança de forma motivada, os objetivos de aprendizagem inicialmente traçados, colocando em prática os novos saberes.

**Tabela 10:** Análise descritiva: Colaboradores, Grupo 6, (6.2) Aprendizagem

Estatísticas Descritivas				
GRUPO 6, (6.2.) Aprendizagem	N	Mínimo	Máximo	Média
6.2.1. Os colaboradores alcançam, de um modo geral, os principais objetivos de aprendizagem das ações de formação	59	1	5	3,83
6.2.2. Os colaboradores experimentam colocar em prática os novos saberes e competências adquiridas por meio da formação	59	1	5	3,78
6.2.3. Os colaboradores encontram-se mais motivados e satisfeitos ao gerarem valor de conhecimento para a empresa	59	1	5	3,76
6.2.4. Os colaboradores recebem feedback sobre a sua evolução, numa ótica de autoaprendizagem orientada	59	1	5	3,51
6.2.5. Os colaboradores atingem novos patamares de aprendizagem, que geram mudanças organizacionais e de comportamento nas respetivas áreas de formação	59	1	5	3,69
N válido (de lista)	59			

**Fonte:** Elaboração própria

O terceiro nível de avaliação, centra-se no estudo do comportamento e desempenho profissional dos inquiridos após as ações de formação; verifica-se no subgrupo 6.3)<sup>38</sup>, que os valores mínimos apresentados são elevados, especialmente nas variáveis que correspondem aos itens 6.3.1) e 6.3.3). Tendo por base numa apreciação global dos resultados numéricos e de resposta aberta, confirma-se que os colaboradores manifestam altas capacidades na transferência de conhecimentos para as suas funções laborais e para outros colegas de trabalho, bem como, em manterem essas mudanças de comportamento após os períodos de formação profissional. No apêndice R são ainda realçados alguns pontos de melhoria e/ou aperfeiçoamento, como a necessidade de existirem avaliações periódicas mais objetivas, com vista à progressão de carreira no setor hoteleiro (item 6.3.7)).

Por último, no subgrupo 6.4), compreendem-se os principais resultados obtidos por meio das formações, isto significa, que os colaboradores manifestam as suas opiniões, tendo vista um processo avaliativo mais eficaz e contínuo. Na Tabela 11, nota-se que valor geral das médias é mais central (classificação 3), considerando a escala de Likert aplicada. Evidencia-se uma menor oscilação de opiniões, nas variáveis correspondentes aos itens 6.4.4) e 6.4.5). Por fim, depreende-se que a avaliação dos resultados permite medir o impacto geral das formações no negócio, por meio da melhoria do desempenho profissional dos colaboradores e conseqüente satisfação dos clientes com o serviço que lhes é oferecido.

<sup>38</sup>Consultar apêndice R - Análise descritiva: Colaboradores, Grupo 6, (6.3) Comportamento e itens 6.3.6) e 6.3.7), p. 73.

**Tabela 11:** Análise descritiva: Colaboradores, Grupo 6, (6.4) Resultados

<b>Estatísticas Descritivas</b>				
GRUPO 6, (6.4.) Resultados	N	Mínimo	Máximo	Média
6.4.1. Os resultados ou benefícios obtidos por meio das formações são comunicados aos colaboradores	59	1	5	3,80
6.4.2. São atribuídas novas funções e responsabilidades aos colaboradores, efetuando-se alterações internas de estrutura na empresa	59	1	5	3,41
6.4.3. São adotadas novas metodologias e ferramentas de gestão, auxiliaadoras ao Plano de Formação Profissional e desempenho organizacional	59	1	5	3,51
6.4.4. As necessidades formativas dos colaboradores são alcançadas, melhorando a sua satisfação e a consequente retenção de talentos na empresa	59	2	5	3,59
6.4.5. A satisfação dos clientes com o serviço aumenta, verificando-se um aumento significativo sobre as vendas	58	2	5	3,71
N válido (de lista)	58			

**Fonte:** Elaboração própria

### **5.3.3. Análise das variáveis principais**

A seleção das variáveis principais baseia-se na anterior análise das variáveis gerais, que por sua vez, incide no estudo dos resultados obtidos, por meio da aplicação do inquérito por questionário aos colaboradores de outro(s) departamento(s) do(s) hotel(eis). Considerando a pergunta de partida e os objetivos de investigação, analisam-se, em seguida, 12 variáveis principais ou itens, que melhor caracterizam a amostra e respondem com rigor ao propósito do estudo.

Exposto isto, no Grupo de questões 3, a variável principal correspondente ao item 3.5) “Melhorar a qualidade do serviço no atendimento ao cliente” mostra, consoante a escala que Likert, que a grande maioria dos colaboradores hoteleiros atribui a classificação 5 – “Concordo totalmente”, à qualidade da formação como forma de melhorar a prestação do serviço hoteleiro no atendimento ao cliente (37 indivíduos, 62,7%)<sup>39</sup>. Deste modo, os colaboradores respondem afirmativamente à pergunta de partida; depreendendo-se que as unidades hoteleiras em estudo, invistam na avaliação da qualidade das formações, para que o desempenho profissional dos seus colaboradores, se reflita na prestação de um serviço hoteleiro que prima pela excelência no atendimento, tal como se mostra no apêndice S<sup>40</sup>.

No que respeita ao Grupo de questões 4, optam-se por analisar as seguintes seis variáveis principais, correspondentes aos itens - 4.2) “Melhoram o modo como os recursos disponíveis são utilizados”, 4.6) “Apresentam conteúdos teóricos úteis e adequados à função laboral”, 4.7) “Assumem um impacto benéfico na motivação e desempenho profissional dos

<sup>39</sup>A mesma tendência comprova-se na investigação de Sá (2019), existindo uma relação positiva, entre a qualidade da formação profissional, enquanto instrumento estratégico de desenvolvimento e a consequente satisfação do cliente com o serviço final.

<sup>40</sup>Consultar apêndice S - Análise das variáveis principais: Colaboradores, Grupo 3 - item 3.5), p. 73.

colaboradores”, 4.8) “Realizam-se mediante as necessidades dos colaboradores”, 4.14) “São um instrumento de mudança e de aumento da produtividade empresarial” e 4.15) “Apresentam um sistema de recolha de *feedback* e avaliação da formação adequado”<sup>41</sup>.

No item 4.2) “Melhoram o modo como os recursos disponíveis são utilizados”, os colaboradores hoteleiros traduzem, maioritariamente, as suas convicções na classificação 4 – “Concordo” (22 indivíduos, 37,3%); verificando-se que para estes, o modo como os recursos disponíveis são utilizados dentro das unidades hoteleiras, decorre da qualidade superior das ações de formação frequentadas<sup>42</sup>.

Quanto ao item 4.6) “Apresentam conteúdos teóricos úteis e adequados à função laboral”, a classificação 4 – “Concordo” (29 indivíduos, 49,2%) volta a ser a mais selecionada pelos colaboradores, constatando-se, que os conteúdos formativos lecionados se adequam às tarefas laborais diariamente empreendidas. Para além disso, a qualidade das formações, reflete-se como impacto positivo na motivação e desempenho profissional dos indivíduos, tal como se interpreta na análise ao item 4.7) “Assumem um impacto benéfico na motivação e desempenho profissional dos colaboradores”, em que a classificação 4 – “Concordo” (25 indivíduos, 42,4%), representa novamente a opinião da maioria dos colaboradores hoteleiros<sup>43</sup>.

Por outro lado, observa-se que a maioria dos colaboradores cede classificação 3 – “Não concordo nem discordo” (29 indivíduos, 49,2%), ao facto das formações irem ao encontro das principais necessidades sentidas no seu quotidiano laboral. Esta realidade contempla-se no estudo do item 4.8) “Realizam-se mediante as necessidades dos colaboradores”, em que as opiniões divergem bastante, entre o valor mínimo e o valor máximo possível de atribuir. Sob outro enfoque, com base nos resultados do item 4.14) “São um instrumento de mudança e de aumento da produtividade empresarial”, conclui-se, que a qualidade da formação profissional surge como um resultado prático positivo, potenciador da mudança e do aumento da produtividade empresarial no setor hoteleiro da região Alentejo<sup>44</sup>. Por fim, a opinião dos colaboradores no item 4.15) “Apresentam um sistema de recolha de *feedback* e avaliação da formação adequado”, reflete-se maioritariamente na classificação 4 –

---

<sup>41</sup>Consultar apêndice T - Análise das variáveis principais: Colaboradores, Grupo 4 – itens: 4.2), 4.6), 4.7), 4.8), 4.14) e 4.15), p. 74.

<sup>42</sup>No estudo de Cui *et al.*, (2011), a qualidade da formação não revela ser impacto direto na gestão interna dos recursos; impera antes o grau de motivação e satisfação dos sujeitos com o ambiente de trabalho.

<sup>43</sup>Segundo a visão de Ho *et al.* (2016), os conteúdos teóricos das formações nem sempre estão em concordância com as principais necessidades sentidas pelos trabalhadores, não facilitando a motivação e satisfação no seu quotidiano laboral; o impacto benéfico associado pode não ser uma garantia.

<sup>44</sup>Esta conclusão também se retira nas investigações de Mendes (2014) e de Cui *et al.*, (2011).

“Concordo” (26 indivíduos, 44,1%), aprovando a exequibilidade dos atuais sistemas de avaliação e de recolha de feedback das formações (consultar apêndice T).

Relativamente ao Grupo de questões 5, selecionam-se para análise duas variáveis principais, correspondentes aos itens - 5.1) “Os resultados de avaliação do impacto das formações são discutidos com os colaboradores participantes?” e 5.2) “Conhece algum instrumento, ferramenta ou modelo de avaliação da formação, utilizado pela sua empresa, para medir e/ou medir o impacto das formações?”

Em primeiro lugar, sob a ótica dos colaboradores hoteleiros, interessa saber se, através do item 5.1) “Os resultados de avaliação do impacto das formações são discutidos com os colaboradores participantes?”. Assim, o acesso aos resultados das avaliações, em 59 respostas divulgadas, é afirmado por 33 indivíduos (34,4%) e negado por outros 26 indivíduos (27,1%)<sup>45</sup> (consultar apêndice U).

Em segundo lugar, verifica-se por meio do item 5.2) “Conhece algum instrumento, ferramenta ou modelo de avaliação da formação, utilizado pela sua empresa, para medir e/ou medir o impacto das formações?”, que a avaliação do impacto da formação profissional detém múltiplas métricas e parâmetros apreciativos. Deste modo, o conhecimento dos colaboradores acerca destes mostra-se reduzido, sendo que apenas 14 indivíduos (38,5%) os reconhecem, enquanto os restantes 45 indivíduos (46,9%), desconhecem dos instrumentos, ferramentas ou modelos de avaliação da formação utilizados pelas suas empresas<sup>46</sup>.

A seleção das variáveis principais no Grupo de questões 6, recai somente no estudo do terceiro nível do modelo de avaliação da formação de Kirkpatrick de 1959; referente ao 'Comportamento' e ao desempenho profissional dos colaboradores após as formações. Deste modo, optam-se por analisar três variáveis principais, que melhor respondem à pergunta de partida e ao 2º objetivo específico da investigação, correspondentes aos seguintes itens – 6.3.3) “Os colaboradores são capazes de transferir os conhecimentos adquiridos, por meio da formação, para outros colegas de trabalho”, 6.3.4) “Existe, posteriormente, uma mudança perceptível e mensurável na atividade e no desempenho laboral dos colaboradores” e 6.3.5) “A mudança de comportamento e conhecimentos adquiridos são mantidos pelos colaboradores, após os momentos de formação”<sup>47</sup>.

---

<sup>45</sup>Nota-se que esta tendência de valores também se regista no estudo de Vaz (2015), sendo que, de um modo geral, os departamentos de Gestão de Recursos Humanos (GRH) dos hotéis dão a conhecer aos seus colaboradores os resultados da avaliação do impacto das formações.

<sup>46</sup>Consultar apêndice U - Análise das variáveis principais: Colaboradores, Grupo 5 – itens: 5.1) e 5.2), p. 75.

<sup>47</sup>Consultar apêndice V - Análise das variáveis principais: Colaboradores, Grupo 6 – itens: 6.3.3), 6.3.4) e 6.3.5), p. 75.



Na variável correspondente ao item 6.3.3) “Os colaboradores são capazes de transferir os conhecimentos adquiridos, por meio da formação, para outros colegas de trabalho”, nota-se que a avaliação dos colaboradores, permite responder afirmativamente à pergunta de partida da investigação, no sentido em que, ao se alterarem comportamentos diários, o desempenho profissional dos indivíduos melhora por consequência, assim como a capacidade de transferirem novos saberes para outros colegas de trabalho e, de modo geral, para o seu quotidiano laboral<sup>48</sup>.

No que concerne ao item 6.3.4) “Existe, posteriormente, uma mudança perceptível e mensurável na atividade e no desempenho laboral dos colaboradores”, a opinião proferida pela maioria dos colaboradores incide sobre a classificação 4 – “Concordo” (25 indivíduos, 26%). Neste sentido, a mudança que se verifica posteriormente à formação é calculada e avaliada, considerando diferentes processos de gestão da formação, mais adequados a cada realidade empresarial. Quanto ao item 6.3.5) “A mudança de comportamento e conhecimentos adquiridos são mantidos pelos colaboradores, após os momentos de formação”, a classificação 4 – “Concordo” (28 indivíduos, 29,2%), volta a ser a mais escolhida pelos colaboradores hoteleiros, confirmando-se, que a mudança comportamental é mantida após as formações, registando-se uma melhoria do seu desempenho profissional (consultar apêndice V)<sup>49</sup>.

---

<sup>48</sup>Esta matéria revela ser um pouco contraditória em diferentes investigações, nomeadamente sob a perspetiva de análise dos autores: Velada (2007), Vaz (2015) e Sá (2019).

<sup>49</sup>Alguns resultados de pesquisas anteriores, como o estudo de Mota (2016), fundamentam os ideais do autor Chapman (s.d), pois os resultados práticos da formação assumem impacto direto nas atuais rotinas de trabalho; a dificuldade em medir o impacto da mudança explica-se numa observação rigorosa a nível das alterações do comportamento.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste capítulo constam as principais conclusões do estudo, assentes numa breve avaliação dos resultados obtidos, comparativamente aos objetivos de investigação inicialmente traçados. De seguida, explanam-se as principais limitações encontradas ao longo da investigação, bem como elaboradas sugestões e propostas de pesquisa para estudos futuros.

### **6.1. Conclusões**

Em primeiro lugar, pode concluir-se que a avaliação da qualidade da formação profissional é encarada, tanto pelos gestores de Recursos Humanos (RH) como pelos restantes colaboradores hoteleiros da região Alentejo, como uma imprescindível ferramenta de gestão empresarial, que facilita o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos nas empresas. Deste modo, pode afirmar-se que as unidades hoteleiras do Alentejo investem, cada vez mais, em avaliar a qualidade das formações lecionadas aos seus colaboradores, de modo a melhorarem o desempenho profissional destes e a oferecerem um serviço diferenciado ao cliente.

Por conseguinte, reconhece-se, ao longo da investigação, a importância estratégica do processo de avaliação do impacto da formação profissional, para que se atinjam continuamente novos patamares de desenvolvimento empresarial. Sob a ótica dos gestores de RH, cabe fundamentalmente ao departamento de Gestão de Recursos Humanos (GRH) medir esse impacto na gestão do negócio hoteleiro, bem como avaliar a qualidade dos programas formativos a implementar. Por outro lado, compreende-se que os colaboradores têm acesso aos resultados da avaliação do impacto das formações em que participam, contudo, desconhecem acerca dos principais mecanismos e modelos de avaliação mais utilizados pelas empresas.

No que respeita à avaliação e gestão do desempenho profissional, conclui-se que o comportamento dos subordinados altera-se em função da aquisição de novas competências e aprendizagens; melhorando consequentemente a capacidade de transferência de conhecimentos para outros colegas de trabalho e para o contexto da função laboral desempenhada. Neste sentido, a partir da perspetiva dos gestores de RH, averigua-se, segundo o terceiro nível do Modelo de Avaliação da Formação de Kirkpatrick (1959), que os principais efeitos e resultados práticos (positivos) atingidos por meio da formação

profissional, refletem-se, cada vez mais, numa eficiente gestão dos recursos financeiros, alocados às práticas de gestão da formação profissional nos departamentos de GRH.

Face ao exposto, o objetivo geral da investigação procura - “Averiguar a qualidade da formação profissional que é oferecida aos Recursos Humanos (RH) no setor hoteleiro da região Alentejo”; ao qual os resultados obtidos, principalmente a partir das respostas dadas nos Grupos de questões 3 e 4<sup>50</sup>, mostram que a qualidade da formação profissional lecionada é elevada e apresenta bons resultados práticos ao nível da gestão empresarial no setor hoteleiro do Alentejo. Desde uma melhor gestão dos recursos internos disponíveis, ao aumento da motivação e desempenho profissional dos colaboradores, verifica-se ainda uma melhoria da produtividade empresarial, expressa na prestação de um serviço hoteleiro de qualidade superior.

Relativamente ao primeiro objetivo específico da investigação - “Analisar o processo de avaliação da formação profissional dos RH, como fator determinante de qualidade no setor hoteleiro da região Alentejo”, as respostas oferecidas no Grupo de questões 5<sup>51</sup> expressam informações fundamentais sobre distintas complexidades dos processos de avaliação da formação profissional, implementados nas unidades hoteleiras do Alentejo. Assim, principalmente sob a perspetiva dos gestores de RH, culminam diferentes visões estratégicas, com a finitude de potenciar o aumento da qualidade formativa nas empresas, bem como a de avaliar o seu impacto na gestão global dos negócios hoteleiros. Salienta-se ainda, que apesar dos planos de gestão da formação estarem, na sua maioria, aptos a empreender avaliações rigorosas sobre as formações, em termos práticos, esta etapa nem sempre se vê totalmente finalizada.

Quanto ao segundo objetivo específico da investigação - “Avaliar as alterações de comportamento e do desempenho dos RH, como resultado prático do processo de formação profissional”, por meio das respostas cedidas no Grupo de questões 6 (subgrupo 6.3))<sup>52</sup>, conclui-se, que existe uma melhoria no comportamento e desempenho profissional dos colaboradores, após a sua participação em formações. As alterações comportamentais recaem essencialmente no aumento da motivação, proatividade dos sujeitos e confiança na prática das novas tarefas laborais. A qualidade da formação profissional volta a ser encarada,

---

<sup>50</sup>Consultar Tabela 1 - Análise descritiva: Gestores RH, Grupo 3; Tabela 2 - Análise descritiva: Gestores RH, Grupo 4; Tabela 7 - Análise descritiva: Colaboradores, Grupo 3 e Tabela 8 - Análise descritiva: Colaboradores, Grupo 4.

<sup>51</sup>Consultar apêndice I: Análise descritiva: Gestores RH, Grupo 5 - itens 5.1) à 5.8); apêndice J: Análise descritiva: Gestores RH, Grupo 5 - itens 5.9) à 5.12.1) e apêndice Q: Análise descritiva: Colaboradores, Grupo 5.

<sup>52</sup>Consultar Tabela 5 - Análise descritiva: Gestores RH, Grupo 6, (6.3) Comportamento e apêndice R: Análise descritiva: Colaboradores, Grupo 6, (6.3) Comportamento e itens 6.3.6) e 6.3.7).

mais uma vez, como um meio de alcançar o desenvolvimento pessoal e profissional dos sujeitos, servindo mais tarde para operacionalizar uma intenção estratégica.

Por último, tendo por base as principais conclusões elencadas anteriormente, responde-se agora, afirmativamente, à pergunta de partida da investigação - “A qualidade da formação contribui para a alteração do comportamento e do desempenho profissional dos Recursos Humanos (RH), no setor hoteleiro da região Alentejo? A qualidade da formação profissional facilita, deste modo, o aumento do índice de produtividade das unidades hoteleiras, bem como o desempenho profissional dos RH. Ademais, as alterações comportamentais apresentam-se como uma mais-valia, decorrentes da qualidade superior das ações de formação lecionadas. Neste sentido, verifica-se ao longo do estudo, que a qualidade da formação profissional é suscetível de alterar os quadros de comportamento nas empresas hoteleiras, melhorando, por consequência, os atuais sistemas de avaliação e gestão de desempenho individual dos colaboradores.

Em suma, conclui-se por fim, que a avaliação da qualidade da formação profissional no setor hoteleiro da região Alentejo é uma prática frequente de suceder. No entanto, entende-se que os atuais sistemas de avaliação da formação profissional, requerem de um aperfeiçoamento contínuo, principalmente num cenário pós-pandemia. Deste modo, importa salientar, que o principal contributo deste estudo é oferecido a todos os trabalhadores do setor hoteleiro na região Alentejo; sendo que, de uma perspetiva de análise menos abrangente, favorece o autoconhecimento das unidades hoteleiras participantes na investigação, relativamente à temática da avaliação da qualidade da formação profissional, revelando ser um recurso auxiliar à tomada de decisões futuras.

## **6.2. Limitações do Estudo**

De seguida, revelam-se as principais limitações encontradas no decorrer do estudo:

A primeira limitação encontrada no decorrer da investigação, relaciona-se com a construção da amostra e com o método de amostragem (não probabilístico e por conveniência) utilizado, aquando da recolha dos dados primários. Assim, a capacidade de extrapolar informação para uma perspetiva mais abrangente, como por exemplo, o cenário nacional, não se verifica a partir deste estudo de caso ao setor hoteleiro na região Alentejo.

A segunda limitação é referente ao impacto da pandemia Covid-19 na comunicação (digital) com as empresas hoteleiras participantes. Notando-se recetividade, quanto à

partilha *online* de informações de gestão, principalmente acerca de processos de avaliação da formação.

A terceira limitação ao estudo prende-se com o facto, de em termos de revisão de literatura, existir uma notória escassez de estudos científicos recentes, sobre a temática de investigação.

Por último, a quarta limitação identificada centra-se na extensa dimensão dos inquéritos por questionário produzidos. Contudo, esta condição poderá simultaneamente considerar-se uma abrangente ferramenta de pesquisa científica para estudos futuros de maior amplitude.

### **6.3. Pesquisas Futuras**

Relativamente a possíveis melhorias e sugestões futuras de pesquisa, seria interessante realizar, numa primeira abordagem, uma análise comparativa entre algumas das variáveis principais ou itens, estudados ao longo da investigação<sup>53</sup>; entendendo-se por analogia, a perspetiva dos gestores de RH e a dos restantes colaboradores hoteleiros, acerca dos itens que são apresentados de igual para igual a ambos os perfis de respondente.

Por outro lado, de forma a estudar rigorosa e metodicamente as alterações de comportamento e do desempenho profissional dos RH, poderão ainda desenvolver-se em estudos futuros, observações junto dos formandos, antes e após os momentos de formação profissional, de modo a conhecer mais pormenores sobre a temática. Sob outro enfoque, o estudo do comportamento por observação, também pode ser desenvolvido e aplicado noutros setores de atividade, como por exemplo, a Indústria.

Por fim, seria ainda interessante, realizar inquéritos por entrevista aos gestores de RH, de modo a conhecer aprofundadamente alguns dos processos de avaliação mais recorrentes, no que respeita à gestão da formação profissional nas unidades hoteleiras do Alentejo.

---

<sup>53</sup>Consultar apêndice X - Proposta de investigação futura: análise comparativa entre variáveis principais, p. 76.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AHP (2021). Associação da Hotelaria de Portugal – Programa de formação Melhor Hotelaria 2020, disponível em <https://www.melhorhotelaria2020.pt/o-projeto>, acessado em 11/12/2021
- Alvarez, K., Salas, E., & Garofano, C. M. (2004). An Integrated Model of Training Evaluation and Effectiveness. *Human Resource Development Review*, 3(4), 385–416. <https://doi.org/10.1177/1534484304270820>
- Baraças, A. R.C (2017). Avaliação da Formação Segundo o Modelo de Kirkpatrick (Trabalho de Projeto, Universidade de Lisboa, Portugal)
- Butcher, K., Sparks, B., & McColl-Kennedy, J. (2009). Predictors of customer service training in hospitality firms. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 389–396. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.10.004>
- Campos, R., Santos, L., Filipa, A., & Moura, A. (2017). *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*. 17(4), 260–268. <https://doi.org/10.17652/rpot/2017.4.13746>
- Chapman, A. (s.d). Os Quatro Níveis de Avaliação de Formação de Kirkpatrick, disponível em [https://www.changethegameacademy.org/wp-content/uploads/2018/01/PORT\\_Kirkpatrick-Evaluating-capacity-building-on-four-levels-template.pdf](https://www.changethegameacademy.org/wp-content/uploads/2018/01/PORT_Kirkpatrick-Evaluating-capacity-building-on-four-levels-template.pdf), acessado em 11/01/2022
- Chung, G., & Ngan, C. (2018). *FEAT URE ARTICLE A shift in culture sparks innovation at the Miramar Hospitality Group ’ s flagship Mira Hong Kong Hotel*. 37(4), 37–47. <https://doi.org/10.1002/joe.21862>
- Coelho, R. I. A. (2019). Avaliação da Qualidade da Formação: Um Estudo de Caso (Relatório de Estágio, Universidade do Minho, Portugal)
- Cruz, J. (1998), *Formação profissional em Portugal: Do levantamento de necessidades à avaliação*. (1ª Ed), Lisboa, Edições Sílabo Lda.
- Cui, Z., Li, Y., Wei, Z., & Wang, G. (2011). A brief understanding of quality variation: A comparison of training programs in FOHs and COHs in China. *2011 International Conference on Management Science and Industrial Engineering, MSIE 2011*, 749–752. <https://doi.org/10.1109/MSIE.2011.5707516>
- Código do Trabalho (Lei n.º 7/2009, de 12/02 e alterações posteriores)
- DGERT (2019). *Enquadramento: O que é a formação profissional?*, disponível em <https://www.dgert.gov.pt/o-que-e-a-formacao-profissional>, acessado em 11/11/2021

- EQAVET (2021). Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para o Ensino e Formação Profissional. O que é o EQAVET, disponível em <https://www.dgert.gov.pt/eqavet-quadro-de-referencia-europeu-de-garantia-da-qualidade-para-o-ensino-e-formacao-profissional>, acessado em 26/11/2021
- ERT (2021). *Turismo do Alentejo - Potencialidades Turísticas: O impacto da pandemia Covid-19 no Alentejo*, disponível em <https://eportugal.gov.pt/entidades/turismo-do-alentejo-e.r.t>, acessado em 02/11/2021; 11/12/2021
- Falletta, S. (1998). Evaluating Training Programs: The Four Levels Donald L. Kirkpatrick, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA, 1996, 229 pp. *The American Journal of Evaluation*, 19(2), 259–261. [https://doi.org/10.1016/s1098-2140\(99\)80206-9](https://doi.org/10.1016/s1098-2140(99)80206-9)
- Farjad, S. (2012). The Evaluation Effectiveness of Training Courses in University by Kirkpatrick Model (Case Study: Islamshahr University). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 2837–2841. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.05.573>
- Gomes, M. J. R. O. (2013). *A Implementação da Formação Interna numa cadeia hoteleira*. 206.
- Grohmann, A., & Kauffeld, S. (2013). *Evaluating Training Programs: Development and Correlates of the Evaluating training programs: development and correlates of the Questionnaire for Professional Training Evaluation*. July. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12005>
- Harro, F. (2016) *Investigação em Ciências Sociais - Guia prático do estudante*. Lisboa: Pactor
- Ho, A. D. D., Arendt, S. W., Zheng, T., & Hanisch, K. A. (2016). Exploration of hotel managers' training evaluation practices and perceptions utilizing Kirkpatrick's and Phillips's models. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 15(2), 184–208. <https://doi.org/10.1080/15332845.2016.1084861>
- INOFOR (2002). Instituto para a Inovação na Formação – Avaliação da Formação: Glossário Anotado, disponível em <https://docplayer.com.br/8856920-Avaliacao-da-formacao-inofor-instituto-para-a-inovacao-na-formacao-glossario-annotado-colecao-avaliacao.html>, acessado em 10/01/2022
- Kearns, P. (2005). From return on investment to added value evaluation: The foundation for organizational learning. *Advances in Developing Human Resources*, 7, 135-145. doi:10.1177/1523422304272176
- Kirkpatrick, D. L. (1959). *Techniques for evaluation training programs*. *Journal of the American Society for Training and Development*, 13(11).
- Kirkpatrick, J. (1994). *In Defense of Advertising Arguments from Reason, Ethical Egoism, and Laissez-Faire Capitalism*.

- Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2016). *Kirkpatrick's four levels of training evaluation*. Association for Talent Development.
- Kraiger, K., Ford, J. K., & Salas, E. (1993). Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 311–328. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.2.311>
- Lima, M. A. F. (2015). Avaliação da Qualidade da Formação do Centro de Formação Profissional da Indústria Eletrónica (Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa, Portugal)
- Lu, P., Cai, X., Wei, Z., Song, Y., & Wu, J. (2019). Quality management practices and inter-organizational project performance: Moderating effect of governance mechanisms. *International Journal of Project Management*, 37(6), 855–869. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.05.005>
- Mendes, S. S. A. (2014). O impacto da formação no desempenho dos colaboradores (Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, Portugal)
- Moldovan, L. (2016). Training Outcome Evaluation Model. *Procedia Technology*, 22(October 2015), 1184–1190. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2016.01.166>
- Mota, I. M. B. (2016). Avaliação da Formação de Terceiro Nível: Estudo de caso sobre a implementação desse nível na ROFF (Trabalho de Projeto, Universidade de Lisboa, Portugal)
- Nascimento, G. (2015). Gestão de Recursos Humanos para Gestores (Formação) in Ferreira, A., Martinez, L., Nunes, F. Duarte, H. Lisboa, 1ª. Edição, Editora RH.
- Noe, R. A., & Kodwani, A. D. (2018). *Employee training and development*, 7e. McGraw-Hill Education.
- Phillips, J. J. (1996). ROI: The search for best practices. *Training & Development*, 50(2), 42-44.
- Rațiu, R. F., & Oroian, M. (2012). Continuous Professional Training- the Condition for the Romanian Tourism Survival. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46(November 2002), 5626–5630. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.485>
- Revés, V.C.N.F.P (2011). Evolução e perspetivas das necessidades de formação turística e hoteleira na região do Alentejo. (Dissertação de Mestrado, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Portugal)
- Rodrigues, M. D. (2016). *Desenvolvimento e atualização de competências: a formação como ferramenta de gestão estratégica de recursos humanos - Estudo de Caso*. 131.
- Salgado, J. A. da R.F (2012). Avaliação da Qualidade nos Serviços: Aplicação prática a uma unidade hoteleira (Tese de Mestrado, Universidade Fernando Pessoa do Porto, Portugal)



- Scorsolini-Comin, F., Inocente, D. F., & Miura, I. K. (2011). Avaliação de programas de treinamento, desenvolvimento e educação no contexto organizacional: modelos e perspectivas. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 11(1), 37–53.
- Sá, A. A. (2019). Avaliação da Eficácia da Formação: Do contexto aos resultados – O caso do banco em exercício na Guiné-Bissau (Trabalho de Projeto, Universidade de Lisboa, Portugal)
- Tamkin, P., Yarnall, J., & Kerrin, M. (2002). Kirkpatrick and beyond: A review of models of training evaluation. *The Institute for Employment Studies*, 31–45.
- Tanganho, S. (2013). *Elaboração de um plano de Formação e Gestão da Formação*. Lisboa: Competências Humanizadas ISPA
- Tuna, H., & Başdal, M. (2021). Curriculum evaluation of tourism undergraduate programs in Turkey: A CIPP model-based framework. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 29(May), 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2021.100324>
- Turismo de Portugal (2021a). Qualidade, disponível em <http://business.turismodeportugal.pt/pt/crescer/qualidade/Paginas/default.aspx>, acedido em 14/12/2021
- Turismo de Portugal (2021b). Academia Digital - Restruturações Empresariais, disponível em <https://academiadigital.turismodeportugal.pt/>, acedido em 11/12/2021
- Vaz, M. R. M. M. P (2015). Avaliação do impacto da formação no setor da hotelaria e restauração. (Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto, Portugal)
- Veiga, G. J. R. (2017). A Avaliação da Formação Profissional. (Dissertação de Mestrado, Universidade ISCTE IUL, Lisboa, Portugal)
- Velada, A. R. R. (2007). Avaliação da Eficácia da Formação Profissional: Factores que afetam a transferência da formação para o local de trabalho (Tese de Doutoramento, Universidade de Lisboa, Portugal)
- Wang, G. G., & Spitzer, D. (2005). Human resource development measurement and evaluation: Looking back and moving forward. *Advances in Developing Human Resources*, 7, 515. doi:10.1177/1523422304272077
- Wut, T. M., Xu, J. (Bill), & Wong, S. mun. (2021). Crisis management research (1985–2020) in the hospitality and tourism industry: A review and research agenda. *Tourism Management*, 85(March), 104307. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104307>

## Apêndices

### Apêndice A – Esquema síntese da investigação.

<b>1. ANÁLISE DA AMOSTRA GERAL</b> 1º Grupo Nº total: 105 respondentes “Não” – 9 respondentes “Sim” – 96 respondentes	<b>2. GESTORES DE RECURSOS HUMANOS</b> 2º Grupo (análise individual)  37 respostas	<b>3. COLABORADORES</b>  3º Grupo (análise individual)  59 respostas
Respondem ao objetivo geral e pergunta partida <b>Objetivo Geral:</b> Avaliar a qualidade da formação profissional que é oferecida aos recursos humanos no setor hoteleiro da região Alentejo  <b>Pergunta de partida:</b> A qualidade da formação contribui positivamente para a alteração do comportamento e do desempenho profissional dos recursos humanos, no setor hoteleiro da região Alentejo?	<b>(AUTOR: Sá, 2019)</b> <span style="float: right;"><b>Questão 3</b></span> <small>1º GRUPO DE QUESTÕES</small>	
	<b>A formação profissional permite...</b>	
	<b>3.5</b> 3.5. Melhorar a qualidade do serviço no atendimento ao cliente	<b>3.5</b> 3.5. Melhorar a qualidade do serviço no atendimento ao cliente
	<b>(AUTOR: Sá, 2019)</b> <span style="float: right;"><b>Questão 4</b></span> <b>Na minha empresa, as ações de formação profissional...</b>	
Respondem ao 1º objetivo específico  <b>1º Objetivo específico:</b> Analisar o processo de avaliação da formação profissional dos RH, como fator determinante de qualidade no setor hoteleiro da região Alentejo	<b>(AUTOR: Vaz, 2015)</b> <span style="float: right;"><b>Questão 5</b></span> <small>2º GRUPO DE QUESTÕES</small>	
	<b>Quanto ao processo de avaliação do impacto da Formação Profissional</b>	<b>Quanto à avaliação do impacto da Formação Profissional</b>
	<b>5.1/5.5/5.7/5.8</b> 5.1. A avaliação da formação profissional é realizada na sua empresa? 5.5. Os formadores são selecionados pelo(s) seguinte(s) motivo(s): 5.7. Quem avalia o impacto das ações de formação? 5.8. Quando é avaliado o impacto das ações de formação?	<b>5.1/5.2</b> 5.1. Os resultados de avaliação do impacto das formações são discutidos com os colaboradores participantes?  5.2. Conhece algum instrumento, ferramenta ou modelo de avaliação da formação, utilizado pela sua empresa, para avaliar e/ou medir o impacto das formações?
Respondem ao 2º objetivo específico e pergunta partida <b>2º Objetivo específico:</b> Avaliar as alterações de comportamento e do desempenho dos RH, como resultado prático positivo do processo de formação profissional <b>Pergunta de partida:</b> A qualidade da formação contribui positivamente para a alteração do comportamento e do desempenho profissional dos recursos humanos, no setor hoteleiro da região Alentejo?	<b>(AUTOR: Chapman, s.d)</b> <span style="float: right;"><b>Questão 6</b></span> <small>3º GRUPO DE QUESTÕES</small>	
	<b>A avaliação da Formação Profissional pode realizar-se em quatro etapas: 1ª - Reação, 2ª - Aprendizagem, 3ª - Comportamento e a 4ª – Resultados</b>	
	<b>SUBGRUPO (6.3) – COMPORTAMENTO</b>	
	<b>6.3.3/6.3.4/6.3.5</b> 6.3.3. Os colaboradores são capazes de transferir os conhecimentos adquiridos, por meio da formação, para outros colegas de trabalho 6.3.4. Existe, posteriormente, uma mudança perceptível e mensurável na atividade e no desempenho laboral dos colaboradores 6.3.5. A mudança de comportamento e conhecimentos adquiridos são mantidos pelos colaboradores, após os momentos de formação	<b>6.3.3/6.3.4/6.3.5</b> 6.3.3. Os colaboradores são capazes de transferir os conhecimentos adquiridos, por meio da formação, para outros colegas de trabalho 6.3.4. Existe, posteriormente, uma mudança perceptível e mensurável na atividade e no desempenho laboral dos colaboradores 6.3.5. A mudança de comportamento e conhecimentos adquiridos são mantidos pelos colaboradores, após os momentos de formação

Fonte: Elaboração própria

## Apêndice B – Escalas de medida e distribuição das questões.

Escalas de medida	Gestores de Recursos Humanos	Colaboradores
<b>Likert</b> De resposta fechada, (1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo parcialmente, 3 - Não concordo nem discordo, 4 - Concordeo parcialmente, 5 - Concordeo totalmente)	Questão 1 Grupo de questões 3 Grupo de questões 4 - itens 4.1) à 4.15) Grupo de questões 6 - subgrupos 6.1), 6.2), 6.3), 6.4)	Questão 1 Grupo de questões 3 Grupo de questões 4 - itens 4.1) à 4.15) Grupo de questões 6 - subgrupos 6.1), 6.2), 6.3), 6.4)
<b>Escolha Múltipla</b> Resposta fechada, (seleção de uma ou mais opções)	Grupo de questões 5 - itens 5.3) à 5.8) Caracterização do respondente - 2), 3), 4), 5), 7) e 8)	Caracterização do respondente - 2), 3), 4), 5), 7) e 8)
<b>Dicotômica</b> Resposta fechada, (apresenta duas opções, 'Sim' ou 'Não')	Questão 2 Grupo de questões 4 - item 4.16) Grupo de questões 5 - itens 5.1.) e 5.12)	Questão 2 Grupo de questões 4 - item 4.16) Grupo de questões 5 - itens 5.1.) e 5.2.)
<b>Resposta Aberta</b> Resposta livre, (de natureza exploratória)	Grupo de questões 4 - item 4.16.1.) Grupo de questões 5 - itens 5.2.), 5.9), 5.10), 5.11), 5.13) Grupo de questões 6 - itens 6.6), 6.7), 6.8) Caracterização do respondente - 1) e 9)	Grupo de questões 4 - itens 4.16.1.) e 4.16.2.) Grupo de questões 5 - itens 5.3), 5.4.), 5.5) Grupo de questões 6 - itens 6.6), 6.7) Caracterização do respondente - 1) e 9)

**Fonte:** Elaboração própria

## Apêndice C – Inquérito por questionário: Gestores de Recursos Humanos (RH).

### Inquérito por questionário: Gestores Recursos Humanos

#### Avaliação da Qualidade da Formação Profissional

O presente estudo científico insere-se no âmbito do mestrado em Gestão, com especialização em Recursos Humanos, a decorrer na Universidade de Évora, tendo como principal objetivo, avaliar a qualidade da formação profissional que é oferecida aos Recursos Humanos no setor hoteleiro da região Alentejo.

Os resultados obtidos serão confidenciais, assim como a caracterização do participante.

Não existem respostas certas ou erradas, sendo somente úteis para fins estatísticos e académicos.

Deste modo, pede-se que a sua opinião pessoal seja dada de forma sincera e objetiva! O tempo de resposta máximo exetável é de 10 minutos.

Agradecemos desde já a sua colaboração e disponibilidade no preenchimento do seguinte questionário!

A equipa de investigação está fortemente empenhada em respeitar a privacidade dos respondentes, atuando em conformidade com o RGPD (Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados) e demais legislação nacional, atualmente vigente a este respeito. Deste modo, as informações recolhidas serão armazenadas num arquivo próprio, salvaguardando todas as questões técnicas, administrativas e de gestão subjacentes, incluindo o controlo de acessos. As pessoas envolvidas na investigação são as responsáveis pelo tratamento dos dados primários recolhidos, nomeadamente a Prof.<sup>a</sup> Doutora Margarida Saraiva (Orientadora) e Dr.<sup>a</sup> Ana Isabel Caraça (Mestranda); encontrando-se disponíveis para quaisquer esclarecimentos, através do seguinte endereço de correio eletrónico: m47074@alunos.uevora.pt (Ana Isabel Caraça).

#### **1 Questão: Já frequentou ações de formação profissional?** (questão obrigatória e eliminatória)

**Sim**  - Prossegue para a segunda questão do questionário

**Não**  O questionário segue para a Caracterização do respondente

#### **2 Questão: Atividade laboral na empresa:** (questão obrigatória)

- Sou gestor do/no departamento de Recursos Humanos  Prossegue para responder ao questionário 'Gestores de Recursos humanos'

- Sou colaborador de outro departamento do hotel  Prossegue para responder ao questionário 'Colaboradores'

1º Grupo					
3 questão					
A formação profissional permite...	1	2	3	4	5
3.1. Aumentar os níveis de produtividade na empresa					
3.2. Atualizar os conhecimentos e competências no domínio da função laboral					
3.3. Aumentar o nível de confiança dos colaboradores, na aplicação de novas competências adquiridas por meio da formação					
3.4. Aumentar os níveis de motivação pessoal e de incentivo à participação e aprendizagem contínua					
3.5. Melhorar a qualidade do serviço no atendimento ao cliente					
3.6. Aumentar a cultura geral e abertura intelectual dos colaboradores					
3.7. Melhorar os níveis de satisfação do cliente na relação com o serviço prestado					
3.8. Aumentar os níveis de eficácia profissional					
3.9. Cometer futuramente menos erros					
3.10. Progredir na carreira					

<b>4. questão</b>					
<b>Na minha empresa, as ações de formação profissional...</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
4.1. Correspondem às expectativas dos colaboradores					
4.2. Melhoram o modo como os recursos disponíveis são utilizados					
4.3. São comunicadas de forma clara e objetiva					
4.4. São divulgadas antecipadamente					
4.5. São repartidas de forma planeada pelos diferentes departamentos do hotel					
4.6. Apresentam conteúdos teóricos úteis e adequados à função laboral					
4.7. Assumem um impacto benéfico na motivação e desempenho profissional dos colaboradores					
4.8. Realizam-se mediante as necessidades dos colaboradores					
4.9. Melhoram a rapidez de análise e resolução do problema e a autonomia dos colaboradores					
4.10. Reduzem o número de falhas no domínio da função laboral					
4.11. Realizam-se num horário pertinente					
4.12. Realizam-se num bom ambiente de aprendizagem e funcionamento					
4.13. Apresentam um número total de horas adequado					
4.14. São um instrumento de mudança e de aumento da produtividade empresarial					
4.15. Apresentam um sistema de recolha de <i>feedback</i> e avaliação da formação conveniente					
4.16. Considera que as ações de formação que lhe são administras na empresa são de qualidade superior? Sim ___ Não ___					
4.16.1. Se respondeu SIM na questão anterior, indique os critérios que utiliza para determinar o nível de qualidade e eficácia das formações: _____					

<b>2º Grupo</b>	
<b>5ª questão</b>	
<b>Quanto ao processo de avaliação do impacto da formação profissional</b>	
<b>5.1. A avaliação da formação profissional é realizada na sua empresa? Sim ___ Não ___ (Obrigatória)</b>	
<b>5.2. Se respondeu 'NÃO' na questão anterior, indique motivo(s) pelo(s) qua(ais) esse processo não é realizado</b> _____	
<b>5.3. As ações de formação são lecionadas pelo(s) seguinte(s) motivo(s): (Obrigatória)</b>	
Motivos legais (tempo mínimo de 40 horas anuais; Lei n.º 93/2019, de 04/09)	
Valorização dos colaboradores	
Aumento do potencial de vendas do negócio	
Melhoria da qualidade no serviço prestado	
Aumento dos níveis de motivação dos colaboradores	
Outro(s) motivo(s)	
<b>5.4. Quando são lecionadas? (Obrigatória)</b>	
Durante o horário de trabalho	
Após o horário de trabalho	
Uma combinação entre ambos	
<b>5.5. Os formadores são escolhidos pelo(s) seguinte(s) motivo(s): (Obrigatória)</b>	
Por serem peritos na área da formação a lecionar	
Por serem técnicos especializados em formação profissional empresarial	
Outro(s)	
<b>5.6. Quem são os principais formadores? (Obrigatória)</b>	
Formadores externos à empresa	
Formadores internos da empresa	
Uma combinação entre ambos	
Outro(s)	

<b>5.7. Quem avalia o impacto das ações de formação?</b>	
O formador	
O responsável pela organização de determinada formação	
O departamento de Gestão de Recursos Humanos (GRH)	
O departamento funcional que o colaborador integra	
Outro(s)	
<b>5.8. Quando é avaliado o impacto das ações formação?</b>	
Logo após a realização da formação	
Ao longo da ação de formação	
Outro(s)	
<b>5.9.</b> Indique os principais instrumentos, ferramentas ou modelos de avaliação que são utilizados para avaliar e/ou medir o impacto das formações? _____	
<b>5.10.</b> Indique 3 aspetos positivos do 'Sistema de Avaliação da Formação Profissional' que utiliza _____	
<b>5.11.</b> Indique 3 aspetos negativos do 'Sistema de Avaliação da Formação Profissional' que utiliza _____	
<b>5.12.</b> Os resultados de avaliação do impacto das formações são discutidos com os colaboradores participantes? <b>Sim</b> ___ <b>Não</b> ___ (Obrigatória)	
<b>5.9.1.</b> Se respondeu “ <b>NÃO</b> ” na questão anterior, explicita o principal motivo pelo qual não o faz _____	

<b>3º Grupo</b>					
<b>6ª questão</b>					
<b>A avaliação da formação profissional pode realizar-se em quatro etapas consecutivas:</b>					
<b>1ª - Reação, 2ª - Aprendizagem, 3ª - Comportamento e a 4ª - Resultados</b>					
<b>6.1.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1ª etapa - A avaliação da REAÇÃO dos colaboradores à Formação Profissional</b>					
6.1.1. Os colaboradores estimam e apreciam os momentos de formação profissional					
6.1.2. Os colaboradores reconhecem a importância do tempo despendido na formação para a sua eficiência e eficácia profissional					
6.1.3. Os colaboradores participam nas formações de forma contínua, ativa e motivada					
6.1.4. Os colaboradores revelam esforço em aprender e usufruir das formações que lhes são proporcionadas					
6.1.5. Os colaboradores entendem a praticidade e objetivos das ações de formação, bem como a utilidade dos novos conhecimentos					
<b>6.2.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>2ª etapa - A avaliação da APRENDIZAGEM dos colaboradores à Formação Profissional</b>					
6.2.1. Os colaboradores alcançam, de um modo geral, os principais objetivos de aprendizagem das ações de formação					
6.2.2. Os colaboradores experimentam colocar em prática os novos saberes e competências adquiridas por meio da formação					
6.2.3. Os colaboradores encontram-se mais motivados e satisfeitos ao gerarem valor de conhecimento para a empresa					
6.2.4. Os colaboradores recebem <i>feedback</i> sobre a sua evolução, numa ótica de autoaprendizagem orientada					
6.2.5. Os colaboradores atingem novos patamares de aprendizagem, que geram mudanças organizacionais e de comportamento nas respetivas áreas de formação					

<b>6.3.</b> <b>3ª etapa – A avaliação do COMPORTAMENTO dos colaboradores à Formação Profissional</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
6.3.1. Os novos conhecimentos e competências são utilizados pelos colaboradores, quando estes retomam a sua atividade laboral					
6.3.2. Os colaboradores estão cientes da sua mudança de comportamento, aquisição de novos conhecimentos e competências					
6.3.3. Os colaboradores são capazes de transferir os conhecimentos adquiridos, por meio da formação, para outros colegas de trabalho					
6.3.4. Existe, posteriormente, uma mudança perceptível e mensurável na atividade e no desempenho laboral dos colaboradores					
6.3.5. A mudança de comportamento e conhecimentos adquiridos são mantidos pelos colaboradores, após os momentos de formação					
6.3.6. Indique quais os fatores, que considera serem facilitadores e inibidores do processo de transferência das competências / conhecimentos para situações reais de trabalho _____					
6.3.7. Indique as principais alterações de comportamento dos colaboradores, que ocorrem após a realização das ações de formação _____					
6.3.8. Indique os principais pontos de melhoria e/ou de aperfeiçoamento que identifica na sua empresa, tendo por base uma ótica de mudança contínua e de desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores _____					

<b>6.4.</b> <b>4ª etapa - A avaliação dos RESULTADOS dos colaboradores à Formação Profissional</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
6.4.1. Os resultados ou benefícios obtidos por meio das formações são comunicados aos colaboradores					
6.4.2. São atribuídas novas funções e responsabilidades aos colaboradores, efetuando-se alterações internas de estrutura na empresa					
6.4.3. São adotadas novas metodologias e ferramentas de gestão, auxiliaadoras ao Plano de Formação Profissional e desempenho organizacional					
6.4.4. As necessidades formativas dos colaboradores são alcançadas, melhorando a sua satisfação e a conseqüente retenção de talentos na empresa					
6.4.5. A satisfação dos clientes com o serviço aumenta, verificando-se um aumento significativo sobre as vendas					

<b>Caracterização do Respondente</b>									
<b>1 Identificação da Unidade Hoteleira:</b> _____									
<b>2 Departamento funcional que integra:</b> (Obrigatória)		Administração		Recepção		Housekeeping		Restaurante/ Cozinha	Manutenção
<b>3 Categoria da Unidade hoteleira</b> (Obrigatória)			3*	—	4*	—	5*	—	Outra(s) _____
<b>4 Região do Alentejo:</b> (Obrigatória) Elvas; Portalegre; Ponte de Sor; Évora; Montemor-o-Novo; Vendas Novas; Estremoz; Reguengos de Monsaraz; Borba, Beja; Moura; Serpa; Sines; Vila Nova de Santo André; Santiago do Cacém; Alcácer do Sal; Santarém; Samora Correia / Benavente; Rio Maior; Almeirim; Cartaxo.									
<b>5 Género</b> (Obrigatória)		M	—	F	—	<b>Prefiro não responder</b> _____		<b>6 Idade</b> (Obrigatória) _____	
<b>7 Nível de Escolaridade:</b> Ensino Básico___ / Ensino Secundário___ / Licenciatura___ / Mestrado___ / Doutoramento___									
<b>8 Situação Contratual:</b> Termo Certo___ / Termo Incerto___ / Sem Termo___ / Outro___									
<b>9 Há quantos meses ou anos trabalha na empresa, em que atualmente desempenha as suas funções laborais?</b> _____									

**Fonte:** Elaboração própria

## Apêndice D - Inquérito por questionário: Colaboradores.

### Inquérito por questionário: Colaboradores

#### Avaliação da Qualidade da Formação Profissional

O presente estudo científico insere-se no âmbito do mestrado em Gestão, com especialização em Recursos Humanos, a decorrer na Universidade de Évora, tendo como principal objetivo, avaliar a qualidade da formação profissional que é oferecida aos Recursos Humanos no setor hoteleiro da região Alentejo.

Os resultados obtidos serão confidenciais, assim como a caracterização do participante.

Não existem respostas certas ou erradas, sendo somente úteis para fins estatísticos e académicos.

Deste modo, pede-se que a sua opinião pessoal seja dada de forma sincera e objetiva! O tempo de resposta máximo exetável é de 10 minutos.

Agradecemos desde já a sua colaboração e disponibilidade no preenchimento do seguinte questionário!

A equipa de investigação está fortemente empenhada em respeitar a privacidade dos respondentes, atuando em conformidade com o RGPD (Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados) e demais legislação nacional, atualmente vigente a este respeito. Deste modo, as informações recolhidas serão armazenadas num arquivo próprio, salvaguardando todas as questões técnicas, administrativas e de gestão subjacentes, incluindo o controlo de acessos. As pessoas envolvidas na investigação são as responsáveis pelo tratamento dos dados primários recolhidos, nomeadamente a Prof.ª Doutora Margarida Saraiva (Orientadora) e Dr.ª Ana Isabel Caraça (Mestranda); encontrando-se disponíveis para quaisquer esclarecimentos, através do seguinte endereço de correio eletrónico: m47074@alunos.uevora.pt (Ana Isabel Caraça).

#### **1ª Questão: Já frequentou ações de formação profissional?** (questão obrigatória e eliminatória)

**Sim**  Prossegue para a segunda questão do questionário

**Não**  O questionário segue para a Caracterização do respondente e termina

#### **2ª Questão: Atividade laboral na empresa:** (questão obrigatória)

- Sou gestor do/no departamento de Recursos Humanos  Prossegue para responder ao questionário 'Gestores de Recursos humanos'

- Sou colaborador de outro departamento do hotel  Prossegue para responder ao questionário 'Colaboradores'

1º Grupo					
3 questão					
A formação profissional permite...	1	2	3	4	5
3.1. Aumentar os níveis de produtividade na empresa					
3.2. Atualizar os conhecimentos e competências no domínio da função laboral					
3.3. Aumentar o nível de confiança dos colaboradores, na aplicação de novas competências adquiridas por meio da formação					
3.4. Aumentar os níveis de motivação pessoal e de incentivo à participação e aprendizagem contínua					
3.5. Melhorar a qualidade do serviço no atendimento ao cliente					
3.6. Aumentar a cultura geral e abertura intelectual dos colaboradores					
3.7. Melhorar os níveis de satisfação do cliente na relação com o serviço prestado					
3.8. Aumentar os níveis de eficácia profissional					
3.9. Cometer futuramente menos erros					
3.10. Progredir na carreira					



<b>4. questão</b>					
<b>Na minha empresa, as ações de formação profissional...</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
4.1. Correspondem às expectativas dos colaboradores					
4.2. Melhoram o modo como os recursos disponíveis são utilizados					
4.3. São comunicadas de forma clara e objetiva					
4.4. São divulgadas antecipadamente					
4.5. São repartidas de forma planeada pelos diferentes departamentos do hotel					
4.6. Apresentam conteúdos teóricos úteis e adequados à função laboral					
4.7. Assumem um impacto benéfico na motivação e desempenho profissional dos colaboradores					
4.8. Realizam-se mediante as necessidades dos colaboradores					
4.9. Melhoram a rapidez de análise e resolução do problema e a autonomia dos colaboradores					
4.10. Reduzem o número de falhas no domínio da função laboral					
4.11. Realizam-se num horário pertinente					
4.12. Realizam-se num bom ambiente de aprendizagem e funcionamento					
4.13. Apresentam um número total de horas adequado					
4.14. São um instrumento de mudança e de aumento da produtividade empresarial					
4.15. Apresentam um sistema de recolha de <i>feedback</i> e avaliação da formação conveniente					
4.16. Considera que as ações de formação que lhe são administras na empresa são de qualidade superior? Sim ___ Não ___					
4.16.1. Se respondeu "SIM" na questão anterior, indique a principal razão/ motivo pelo qual o afirmou _____					
4.16.2. Se respondeu "NÃO" na questão anterior, indique a principal razão/ motivo pelo qual o negou _____					

<b>2º Grupo</b>	
<b>5. questão</b>	
<b>Quanto à avaliação do impacto da Formação Profissional</b>	
5.1. Os resultados de avaliação do impacto das formações são discutidos com os colaboradores participantes? <b>Sim ___ Não ___</b> (Obrigatória)	
5.2. Conhece algum instrumento, ferramenta ou modelo de avaliação da formação, utilizado pela sua empresa, para avaliar e/ou medir o impacto das formações? <b>Sim ___ Não ___</b> (Obrigatória)	
5.3. Se respondeu " <b>SIM</b> " na questão anterior, indique qual(ais) _____	
5.4. Indique 3 aspetos positivos do 'Sistema de Avaliação da Formação Profissional' utilizado pela sua empresa _____	
5.5. Indique 3 aspetos negativos do 'Sistema de Avaliação da Formação Profissional' utilizado pela sua empresa _____	

<b>3º Grupo</b>					
<b>6ª questão</b>					
<b>A avaliação da formação profissional pode realizar-se em quatro etapas consecutivas:</b>					
<b>1ª - Reação, 2ª - Aprendizagem, 3ª - Comportamento e a 4ª - Resultados</b>					
<b>6.1.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1ª etapa - A avaliação da REAÇÃO dos colaboradores à Formação Profissional</b>					
6.1.1. Os colaboradores estimam e apreciam os momentos de formação profissional					
6.1.2. Os colaboradores reconhecem a importância do tempo despendido na formação para a sua eficiência e eficácia profissional					
6.1.3. Os colaboradores participam nas formações de forma contínua, ativa e motivada					
6.1.4. Os colaboradores revelam esforço em aprender e usufruir das formações que lhes são proporcionadas					
6.1.5. Os colaboradores entendem a praticidade e objetivos das ações de formação, bem como a utilidade dos novos conhecimentos					

<b>6.2.</b> <b>2ª etapa - A avaliação da APRENDIZAGEM dos colaboradores à Formação Profissional</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
6.2.1. Os colaboradores alcançam, de um modo geral, os principais objetivos de aprendizagem das ações de formação					
6.2.2. Os colaboradores experimentam colocar em prática os novos saberes e competências adquiridas por meio da formação					
6.2.3. Os colaboradores encontram-se mais motivados e satisfeitos ao gerarem valor de conhecimento para a empresa					
6.2.4. Os colaboradores recebem <i>feedback</i> sobre a sua evolução, numa ótica de autoaprendizagem orientada					
6.2.5. Os colaboradores atingem novos patamares de aprendizagem, que geram mudanças organizacionais e de comportamento nas respetivas áreas de formação					
<b>6.3.</b> <b>3ª etapa - A avaliação do COMPORTAMENTO dos colaboradores à Formação Profissional</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
6.3.1. Os novos conhecimentos e competências são utilizados pelos colaboradores, quando estes retomam a sua atividade laboral					
6.3.2. Os colaboradores estão cientes da sua mudança de comportamento, aquisição de novos conhecimentos e competências					
6.3.3. Os colaboradores são capazes de transferir os conhecimentos adquiridos, por meio da formação, para outros colegas de trabalho					
6.3.4. Existe, posteriormente, uma mudança perceptível e mensurável na atividade e no desempenho laboral dos colaboradores					
6.3.5. A mudança de comportamento e conhecimentos adquiridos são mantidos pelos colaboradores, após os momentos de formação					
6.3.6. Indique as principais alterações de comportamento dos colaboradores, que ocorrem após a realização das ações de formação _____					
6.3.7. Indique os principais pontos de melhoria e/ou de aperfeiçoamento que identifica na sua empresa, tendo por base uma ótica de mudança contínua e de desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores _____					
<b>6.4.</b> <b>4ª etapa - A avaliação dos RESULTADOS dos colaboradores à Formação Profissional</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
6.4.1. Os resultados ou benefícios obtidos por meio das formações são comunicados aos colaboradores					
6.4.2. São atribuídas novas funções e responsabilidades aos colaboradores, efetuando-se alterações internas de estrutura na empresa					
6.4.3. São adotadas novas metodologias e ferramentas de gestão, auxiliaadoras ao Plano de Formação Profissional e desempenho organizacional					
6.4.4. As necessidades formativas dos colaboradores são alcançadas, melhorando a sua satisfação e a conseqüente retenção de talentos na empresa					
6.4.5. A satisfação dos clientes com o serviço aumenta, verificando-se um aumento significativo sobre as vendas					
<b>Caracterização do Respondente</b>					
<b>1 Identificação da Unidade Hoteleira:</b> _____					
<b>2 Departamento funcional que integra:</b> (Obrigatória)	Administração	Receção	Housekeeping	Restaurante/ Cozinha	Manutenção
<b>3 Categoria da Unidade hoteleira</b> (Obrigatória)	3*	___	4*	___	5*
<b>4 Região do Alentejo:</b> (Obrigatória) Elvas; Portalegre; Ponte de Sor; Évora; Montemor-o-Novo; Vendas Novas; Estremoz; Reguengos de Monsaraz; Borba, Beja; Moura; Serpa; Sines; Vila Nova de Santo André; Santiago do Cacém; Alcácer do Sal; Santarém; Samora Correia / Benavente; Rio Maior; Almeirim; Cartaxo.					
<b>5 Género</b> (Obrigatória)	M	___	F	___	<b>6 Idade</b> (Obrigatória) ___
<b>7 Nível de Escolaridade:</b> Ensino Básico___ / Ensino Secundário___ / Licenciatura___ / Mestrado___ / Doutoramento___					
<b>8 Situação Contratual:</b> Termo Certo___ / Termo Incerto___ / Sem Termo___ / Outro___					
<b>9 Há quantos meses ou anos trabalha na empresa, em que atualmente desempenha as suas funções laborais?</b> _____					

## Apêndice E - Análise sociodemográfica da amostra geral.

Identificação da Unidade Hoteleira - "Sim"				
	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido s/resposta	70	72,9	72,9	72,9
Confidencial	1	1,0	1,0	74,0
Convento do Espinheiro	1	1,0	1,0	75,0
Ecork Hotel	1	1,0	1,0	76,0
Évora hi3	1	1,0	1,0	77,1
Évora Hotel	2	2,1	2,1	79,2
Évora Olive Hotel	1	1,0	1,0	80,2
Hotel 3 estrelas	1	1,0	1,0	81,3
Hotel do Espinheiro	1	1,0	1,0	82,3
Hotel Dom Dinis Marvão	1	1,0	1,0	83,3
Hotel Dom Vasco	1	1,0	1,0	84,4
Hotel José Régio	1	1,0	1,0	85,4
Hotel Melius	1	1,0	1,0	86,5
Hotel Santa Luzia Elvas	1	1,0	1,0	87,5
Hotel Vila Park	1	1,0	1,0	88,5
Lezíria Parque Hotel	1	1,0	1,0	89,6
Marmoris Hotel & Spa	1	1,0	1,0	90,6
Nau Lago Montargil &	1	1,0	1,0	91,7
O Alentejo	1	1,0	1,0	92,7
Octante Hotels	1	1,0	1,0	93,8
Pestana	1	1,0	1,0	94,8
Pestana Troia Eco Resort	1	1,0	1,0	95,8
Pousada de Arraiolos	1	1,0	1,0	96,9
Santarém Hotel	2	2,1	2,1	99,0
Torre de Palma Wine Hotel	1	1,0	1,0	100,0
Total	96	100,0	100,0	

Identificação da Unidade Hoteleira - "Não"				
	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido Casa de Santiago	1	11,1	11,1	11,1
Estalagem de Monsaraz	1	11,1	11,1	22,2
HOTEL CONVENTO DALTER	1	11,1	11,1	33,3
L'AND Hotel Management	1	11,1	11,1	44,4
Nau Lago Montargil & Vilas	1	11,1	11,1	55,6
s/resposta	4	44,4	44,4	100,0
Total	9	100,0	100,0	

Departamento Funcional que integra - "Sim"				
	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido Administração	39	40,6	40,6	40,6
Receção	37	38,5	38,5	79,2
Housekeeping	8	8,3	8,3	87,5
Restaurante/Cozinha	7	7,3	7,3	94,8
Manutenção	5	5,2	5,2	100,0
Total	96	100,0	100,0	

Departamento Funcional que integra - "Não"				
	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido Administração	4	44,4	44,4	44,4
Receção	4	44,4	44,4	88,9
Manutenção	1	11,1	11,1	100,0
Total	9	100,0	100,0	

Categoria da Unidade Hoteleira - "Sim"				
	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido outra(s)	9	9,4	9,4	9,4
3 estrelas	18	18,8	18,8	28,1
4 estrelas	53	55,2	55,2	83,3
5 estrelas	16	16,7	16,7	100,0
Total	96	100,0	100,0	

Categoria da Unidade Hoteleira - "Não"				
	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido outra(s)	2	22,2	22,2	22,2
4 estrelas	4	44,4	44,4	66,7
5 estrelas	3	33,3	33,3	100,0
Total	9	100,0	100,0	

Região do Alentejo - "Sim"				
	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido Elvas	3	3,1	3,1	3,1
Portalegre	5	5,2	5,2	8,3
Ponte de Sor	2	2,1	2,1	10,4
Évora	55	57,3	57,3	67,7
Montemor-o-Novo	2	2,1	2,1	69,8
Vendas Novas	1	1,0	1,0	70,8
Estremoz	3	3,1	3,1	74,0
Reguengos de Monsaraz	4	4,2	4,2	78,1
Beja	6	6,3	6,3	84,4
Moura	5	5,2	5,2	89,6
Serpa	1	1,0	1,0	90,6
Sines	1	1,0	1,0	91,7
Vila Nova de Santo André	2	2,1	2,1	93,8
Alcacer do Sal	1	1,0	1,0	94,8
Santarem	4	4,2	4,2	99,0
Rio Maior	1	1,0	1,0	100,0
Total	96	100,0	100,0	

Região do Alentejo - "Não"				
	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido Portalegre	1	11,1	11,1	11,1
Ponte de Sor	1	11,1	11,1	22,2
Montemor-o-Novo	1	11,1	11,1	33,3
Santiago do Cacém	1	11,1	11,1	44,4
Reguengos de Évora	2	22,2	22,2	66,7
Évora	3	33,3	33,3	100,0
Total	9	100,0	100,0	

Gênero - "Sim"					
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Prefiro não responder	8	8,3	8,3	8,3
	Masculino	29	30,2	30,2	38,5
	Feminino	59	61,5	61,5	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

Gênero - "Não"					
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Masculino	4	44,4	44,4	44,4
	Feminino	5	55,6	55,6	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Idade - "Sim"		
N	Válido	96
	Omisso	0
	Média	31,17
	Mediana	29,00
	Moda	28
	Mínimo	19
	Máximo	54

Idade - "Não"		
N	Válido	9
	Omisso	0
	Média	31,11
	Moda	18 <sup>a</sup>
	Mínimo	18
	Máximo	43
18 <sup>a</sup> Ha vários modas. O menor valor é mostrado		

Nível de Escolaridade - "Sim"					
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Ensino Básico	1	1,0	1,0	1,0
	Ensino Secundário	22	22,9	22,9	24,0
	Licenciatura	42	43,8	43,8	67,7
	Mestrado	30	31,3	31,3	99,0
	Doutoramento	1	1,0	1,0	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

Nível de Escolaridade - "Não"					
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Ensino Básico	2	22,2	22,2	22,2
	Ensino	1	11,1	11,1	33,3
	Licenciatura	5	55,6	55,6	88,9
	Mestrado	1	11,1	11,1	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Situação Contratual - "Sim"					
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Outro	9	9,4	9,5	9,5
	Termo Certo	41	42,7	43,2	52,6
	Termo Incerto	5	5,2	5,3	57,9
	Sem Termo	40	41,7	42,1	100,0
	Total	95	99,0	100,0	
Omisso		1	1,0		
Total		96	100,0		

Situação Contratual - "Não"					
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Outro	4	44,4	44,4	44,4
	Termo Certo	2	22,2	22,2	66,7
	Termo Incerto	1	11,1	11,1	77,8
	Sem Termo	2	22,2	22,2	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Antiguidade - "Sim"					
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	s/resposta	22	22,9	22,9	22,9
	10anos	4	4,2	4,2	27,1
	11anos	3	3,1	3,1	30,2
	12anos	1	1,0	1,0	31,3
	14anos	2	2,1	2,1	33,3
	14meses	2	2,1	2,1	35,4
	15anos	2	2,1	2,1	37,5
	1ano	10	10,4	10,4	47,9
	20anos	1	1,0	1,0	49,0
	2anos	8	8,3	8,3	57,3
	2meses	4	4,2	4,2	61,5
	3anos	5	5,2	5,2	66,7
	3meses	6	6,3	6,3	72,9
	4anos	5	5,2	5,2	78,1
	4meses	1	1,0	1,0	79,2
	5anos	5	5,2	5,2	84,4
	5meses	1	1,0	1,0	85,4
	6anos	1	1,0	1,0	86,5
	6meses	3	3,1	3,1	89,6
	7anos	4	4,2	4,2	93,8
	7meses	1	1,0	1,0	94,8
	8anos	3	3,1	3,1	97,9
	8meses	1	1,0	1,0	99,0
	9meses	1	1,0	1,0	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

Antiguidade - "Não"					
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	s/resposta	2	22,2	22,2	22,2
	10meses	1	11,1	11,1	33,3
	16meses	1	11,1	11,1	44,4
	2anos	1	11,1	11,1	55,6
	2meses	1	11,1	11,1	66,7
	3anos	2	22,2	22,2	88,9
	9meses	1	11,1	11,1	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

## Apêndice F - Análise sociodemográfica: Gestores de Recursos Humanos.

Identificação da Unidade Hoteleira				
	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido Hotel 3 estrelas	1	2,7	2,7	2,7
Hotel do Espinho	1	2,7	2,7	5,4
Hotel Dom Vasco	1	2,7	2,7	8,1
Hotel José Régio	1	2,7	2,7	10,8
Hotel Vila Park	1	2,7	2,7	13,5
Lezíria Parque Hotel	1	2,7	2,7	16,2
Marmoris Hotel & Spa	1	2,7	2,7	18,9
Nau Lago Montargil & Villas	1	2,7	2,7	21,6
O Alentejo	1	2,7	2,7	24,3
Octante Hotels	1	2,7	2,7	27,0
Santarém Hotel	2	5,4	5,4	32,4
s/resposta	25	67,6	67,6	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Região do Alentejo				
	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido Ponte de Sor	1	2,7	2,7	2,7
Montemor-o-Novo	1	2,7	2,7	5,4
Moura	1	2,7	2,7	8,1
Sines	1	2,7	2,7	10,8
Estremoz	2	5,4	5,4	16,2
Reguengos de Monsaraz	2	5,4	5,4	21,6
Vila Nova de Santo André	2	5,4	5,4	27,0
Portalegre	3	8,1	8,1	35,1
Beja	3	8,1	8,1	43,2
Santarem	4	10,8	10,8	54,1
Évora	17	45,9	45,9	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Idade				
	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido 24	4	10,8	10,8	10,8
25	2	5,4	5,4	16,2
26	1	2,7	2,7	18,9
27	2	5,4	5,4	24,3
28	3	8,1	8,1	32,4
30	3	8,1	8,1	40,5
32	4	10,8	10,8	51,4
33	1	2,7	2,7	54,1
35	2	5,4	5,4	59,5
36	1	2,7	2,7	62,2
37	2	5,4	5,4	67,6
38	1	2,7	2,7	70,3
39	1	2,7	2,7	73,0
40	2	5,4	5,4	78,4
41	1	2,7	2,7	81,1
43	1	2,7	2,7	83,8
45	2	5,4	5,4	89,2
46	1	2,7	2,7	91,9
47	1	2,7	2,7	94,6
50	1	2,7	2,7	97,3
54	1	2,7	2,7	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Departamento Funcional que integra				
	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido Administração	30	81,1	81,1	81,1
Receção	5	13,5	13,5	94,6
Housekeeping	2	5,4	5,4	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Categoria da Unidade Hoteleira				
	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido Outra(s)	1	2,7	2,7	2,7
3 estrelas	5	13,5	13,5	16,2
4 estrelas	21	56,8	56,8	73,0
5 estrelas	10	27,0	27,0	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Género				
	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido Prefiro não responder	4	10,8	10,8	10,8
Masculino	14	37,8	37,8	48,6
Feminino	19	51,4	51,4	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Nível de Escolaridade				
	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido Ensino Secundário	1	2,7	2,7	2,7
Licenciatura	14	37,8	37,8	40,5
Mestrado	21	56,8	56,8	97,3
Doutoramento	1	2,7	2,7	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Situação Contratual				
	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido Outro	2	5,4	5,4	5,4
Termo Certo	10	27,0	27,8	33,3
Termo Incerto	1	2,7	2,8	36,1
Sem Termo	23	62,2	63,9	100,0
Total	36	97,3	100,0	
Omisso	1	2,7		
Total	37	100,0		

Antiguidade				
	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido s/resposta	12	32,4	32,4	32,4
10anos	2	5,4	5,4	37,8
11anos	1	2,7	2,7	40,5
14anos	1	2,7	2,7	43,2
14meses	1	2,7	2,7	45,9
1ano	3	8,1	8,1	54,1
2anos	2	5,4	5,4	59,5
2meses	2	5,4	5,4	64,9
3meses	2	5,4	5,4	70,3
4anos	3	8,1	8,1	78,4
5anos	2	5,4	5,4	83,8
6anos	1	2,7	2,7	86,5
6meses	1	2,7	2,7	89,2
7anos	2	5,4	5,4	94,6
8anos	2	5,4	5,4	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

## Apêndice G - Análise sociodemográfica: Colaboradores.

Identificação da Unidade Hoteleira				
	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	45	76,3	76,3	76,3
Confidencial	1	1,7	1,7	78,0
Convento do Espinheiro	1	1,7	1,7	79,7
Ecork Hotel	1	1,7	1,7	81,4
Évora hi3	1	1,7	1,7	83,1
Évora Hotel	2	3,4	3,4	86,4
Évora Olive Hotel	1	1,7	1,7	88,1
Hotel Dom Dinis Marvão	1	1,7	1,7	89,8
Hotel Melius	1	1,7	1,7	91,5
Hotel Santa Luzia Elvas	1	1,7	1,7	93,2
Pestana	1	1,7	1,7	94,9
Pestana Troia Eco Resort	1	1,7	1,7	96,6
Pousada de Arraiolos	1	1,7	1,7	98,3
Torre de Palma Wine Hotel	1	1,7	1,7	100,0
Total	59	100,0	100,0	

Departamento Funcional que integra				
	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	9	9,4	15,3	15,3
Administração	32	33,3	54,2	69,5
Receção	6	6,3	10,2	79,7
Housekeeping	7	7,3	11,9	91,5
Restaurante/ Cozinha	5	5,2	8,5	100,0
Manutenção	59	61,5	100,0	
Total	37	38,5		
Omisso	96	100,0		
Total				

Categoria da Unidade Hoteleira				
	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	8	8,3	13,6	13,6
outra(s)	13	13,5	22,0	35,6
3 estrelas	32	33,3	54,2	89,8
4 estrelas	6	6,3	10,2	100,0
5 estrelas	59	61,5	100,0	
Total	37	38,5		
Omisso	96	100,0		
Total				

Região do Aentejo				
	Frequência	Percentagem	válida	acumulativa
Válido	1	1,0	1,7	1,7
Ponte de Sor	1	1,0	1,7	3,4
Montemor-o-Novo	1	1,0	1,7	5,1
Vendas Novas	1	1,0	1,7	6,8
Estremoz	1	1,0	1,7	8,5
Serpa	1	1,0	1,7	10,2
Alcacer do Sal	1	1,0	1,7	11,9
Rio Maior	2	2,1	3,4	15,3
Portalegre	2	2,1	3,4	18,6
Reguengos de Monsaraz	3	3,1	5,1	23,7
Elvas	3	3,1	5,1	28,8
Beja	4	4,2	6,8	35,6
Moura	38	39,6	64,4	100,0
Évora	59	61,5	100,0	
Total	37	38,5		
Omisso	96	100,0		
Total				

Idade				
	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	1	1,0	1,7	1,7
19	3	3,1	5,1	6,8
20	3	3,1	5,1	11,9
21	2	2,1	3,4	15,3
22	8	8,3	13,6	28,8
23	2	2,1	3,4	32,2
24	3	3,1	5,1	37,3
25	3	3,1	5,1	42,4
26	4	4,2	6,8	49,2
27	6	6,3	10,2	59,3
28	2	2,1	3,4	62,7
29	3	3,1	5,1	67,8
30	2	2,1	3,4	71,2
31	2	2,1	3,4	74,6
33	1	1,0	1,7	76,3
34	3	3,1	5,1	81,4
35	1	1,0	1,7	83,1
36	1	1,0	1,7	84,7
37	1	1,0	1,7	86,4
38	1	1,0	1,7	88,1
39	1	1,0	1,7	89,8
41	1	1,0	1,7	91,5
42	2	2,1	3,4	94,9
43	1	1,0	1,7	96,6
44	1	1,0	1,7	98,3
48	1	1,0	1,7	100,0
50	59	61,5	100,0	
Total	37	38,5		
Omisso	96	100,0		
Total				

Género				
	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	4	4,2	6,8	6,8
Prefero não responder	15	15,6	25,4	32,2
Masculino	40	41,7	67,8	100,0
Feminino	59	61,5	100,0	
Total	37	38,5		
Omisso	96	100,0		
Total				

Nível de Escolaridade				
	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	1	1,0	1,7	1,7
Ensino Básico	21	21,9	35,6	37,3
Ensino Secundário	28	29,2	47,5	84,7
Licenciatura	9	9,4	15,3	100,0
Mestrado	59	61,5	100,0	
Total	37	38,5		
Omisso	96	100,0		
Total				

Situação Contratual				
	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	7	7,3	11,9	11,9
Outro	31	32,3	52,5	64,4
Termo Certo	4	4,2	6,8	71,2
Termo Incerto	17	17,7	28,8	100,0
Sem Termo	59	61,5	100,0	
Total	37	38,5		
Omisso	96	100,0		
Total				

Antiguidade				
	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	10	16,9	16,9	16,9
s/resposta	2	3,4	3,4	20,3
10anos	2	3,4	3,4	23,7
11anos	1	1,7	1,7	25,4
12anos	1	1,7	1,7	27,1
12meses	1	1,7	1,7	28,8
14anos	1	1,7	1,7	30,5
14meses	2	3,4	3,4	33,9
15anos	6	10,2	10,2	44,1
1ano	1	1,7	1,7	45,8
20anos	6	10,2	10,2	55,9
2anos	2	3,4	3,4	59,3
2meses	5	8,5	8,5	67,8
3anos	4	6,8	6,8	74,6
3meses	2	3,4	3,4	78,0
4anos	1	1,7	1,7	79,7
4meses	3	5,1	5,1	84,7
5anos	1	1,7	1,7	86,4
5meses	2	3,4	3,4	89,8
6meses	2	3,4	3,4	93,2
7anos	1	1,7	1,7	94,9
7meses	1	1,7	1,7	96,6
8anos	1	1,7	1,7	98,3
8meses	1	1,7	1,7	100,0
9meses	59	61,5	100,0	
Total				

Fonte: Elaboração própria

**Apêndice H – Análise descritiva: Gestores RH, itens 4.16) e 4.16.1).**

<b>4.16. Considera que as ações de formação administradas aos colaboradores na sua empresa são de qualidade superior?</b>					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Não	13	35,1	35,1	35,1
	Sim	24	64,9	64,9	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

**4.16.1. Se respondeu SIM na questão anterior, indique os critérios que utiliza para determinar o nível de qualidade e eficácia das formações**

R: Analiso as necessidades da empresa e procuro formações que possam ser interessantes para cada grupo de colaboradores, realizando sempre uma melhor gestão de carreiras

R: As classificações, bem como o rendimento nas formações, é tido como um atributo-chave para a melhoria da atividade.

R: As críticas ao programa, os resultados já obtidos e a relevância dos mesmos são tidos em conta, em termos de estratégia para formar

R: As formações têm por base critérios de qualidade como o número de certificações por entidades de turismo, como o Turismo de Portugal. Resultados, feedbacks de outras empresas hoteleiras em que anteriormente já ocorreu (in)sucesso são consideradas no momento de avaliação da qualidade para a nossa unidade de alojamento

R: Avaliação e sucesso da empresa de formação no mercado hoteleiro

**Fonte:** Elaboração própria

**Apêndice I – Análise descritiva: Gestores RH, Grupo 5 – itens 5.1) à 5.8).**

<b>5.1. A avaliação da formação profissional é realizada na sua empresa?</b>					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido		8	21,6	21,6	21,6
	Não	1	2,7	2,7	24,3
	Sim	28	75,7	75,7	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

<b>5.3. As ações de formação são lecionadas pelo(s) seguinte(s) motivo(s):</b>		
	Frequência	Percentagem
Motivos legais (tempo mínimo de 40 horas anuais; Lei n.º 93/2019, de 04/09)	16	43,24%
Valorização dos colaboradores	18	48,65%
Aumento do potencial de vendas do negócio	16	43,24%
Melhoria da qualidade no serviço prestado	24	64,86%
Aumento dos níveis de motivação dos colaboradores	19	51,35%
Outro(s) motivos	3	8,10%
Omissos	8	21,62%

<b>5.4. Quando são lecionadas?</b>					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido		8	21,6	21,6	21,6
	Após o horário de trabalho	3	8,1	8,1	29,7
	Durante o horário de trabalho	7	18,9	18,9	48,6
	Uma combinação entre ambos	19	51,4	51,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

<b>5.5. Os formadores são escolhidos pelo(s) seguinte(s) motivos(s):</b>		
	Frequência	Percentagem
Por serem peritos na área de formação a lecionar	13	35,10%
Por serem técnicos especializados em formação profissional empresarial	19	51,40%
Outro(s)	8	21,60%
Omissos	3	8,10%

<b>5.6. Quem são os principais formadores?</b>					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido		8	21,6	21,6	21,6
	Formadores externos à empresa	9	24,3	24,3	45,9
	Formadores internos da empresa	5	13,5	13,5	59,5
	Uma combinação entre ambos	15	40,5	40,5	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

<b>5.7. Quem avalia o impacto das ações de formação?</b>		
	Frequência	Porcentagem
O formador	12	32,40%
O responsável pela organização de determinada formação	13	35,10%
O departamento de Gestão de Recursos Humanos	23	62,10%
O departamento funcional que o colaborador integra	6	16,20%
Outro(s)	0	0,00%
Omissos	8	21,60%

<b>5.8. Quando é avaliado o impacto das ações formação?</b>				
	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	8	21,6	21,6	21,6
Ao longo da ação de formação	12	32,4	32,4	54,1
Logo após a realização da formação	15	40,5	40,5	94,6
Outro(s)	2	5,4	5,4	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

## Apêndice J – Análise descritiva: Gestores RH, Grupo 5 - itens 5.9) à 5.12.1).

<b>5.9. Indique os principais instrumentos, ferramentas ou modelos de avaliação que são utilizados para avaliar e/ou medir o impacto das formações?</b>				
R: Aplicação de questionários de satisfação e de avaliação sobre as matérias abordadas em formação, elaboração de relatórios individuais e de previsão relativa ao desempenho após a formação				
R: Pequenos testes, tanto escritos como práticos, após cada sessão de formação, para se certificar que cada colaborador percebeu o que foi apresentado e poder haver apoio a quem apresenta dificuldades no que foi lecionado, e para garantir que todos os colaboradores realmente aprendem o que é ensinado de maneira a haver melhorias reais nas suas tarefas e no funcionamento geral do hotel				
R: São aplicadas fichas de avaliação para melhor compreender se o trabalhador apreendeu aquilo que foi ensinado				
R: São aplicadas fichas de avaliação e controlo ao longo de algumas formações, das mais extensas. Medimos o impacto das formações com base nos níveis de satisfação e resultado anteriormente alcançados, bem como o grau de motivação atual para aprender novos temas. Temos por base resultados antecedentes				
R: Realizamos uma "auscultação" entre os colaboradores e observamos os resultados do seu desempenho diário				
<b>5.10. Indique 3 aspetos positivos do 'Sistema de Avaliação da Formação Profissional' que utiliza</b>				
R: Permite avaliar o antes e o depois da formação, avaliar as mudanças ocorridas em termos de motivação e desempenho da tarefa, melhorar o autoconhecimento da empresa e do nosso negócio				
R: As mudanças são quantificáveis após as formações; A avaliação é clara e objetiva; Os resultados são comunicados.				
R: Programas apelativos com base na formação pessoal e funcional				
R: Aumento da motivação, mudanças ao nível do desempenho no trabalho, melhoria do ambiente de trabalho na empresa				
R: - Permite melhor estudar o grau de conhecimento da equipa, - avaliar os níveis de motivação e satisfação com os programas de formação na empresa, - permite estudar o desempenho Vs. resultados alcançados				
<b>5.11. Indique 3 aspetos negativos do 'Sistema de Avaliação da Formação Profissional' que utiliza</b>				
R: Falta de planeamento e alguma análise dos programas formativos				
R: Existência de poucas avaliações de grupo, falta de uniformização de alguns aspetos do plano formativo devido à falta de tempo, nem sempre os colaboradores se sentem justificados perante alguns resultados divulgados, por isso nem sempre são divulgados				
R: É bastante sucinto e pouco detalhista				
R: Não são avaliações ao longo de um grande período do tempo, são puramente quantitativas e não têm em conta a individualidade do colaborador				
R: Desmotivação, obrigação de formar, falta de conhecimentos mais técnicos de alguns formadores				
<b>5.12. Os resultados de avaliação do impacto das formações são discutidos com os colaboradores participantes?</b>				
	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	8	21,6	21,6	21,6
Não	4	10,8	10,8	32,4
Sim	25	67,6	67,6	100,0
Total	37	100,0	100,0	
<b>5.12.1. Se respondeu "NÃO" na questão anterior, explicita o principal motivo pelo qual não o faz</b>				
R: Falta de tempo para reunir				
R: Na maioria das vezes a formação é dada e nem sempre os resultados são comunicados, mas quando comunicados são feitos de forma breve e não pormenorizada. Agimos assim para que de algum modo os empregados não se sintam injustificados ou até mesmo desmotivados com o seu posicionamento em rankings				
R: Não está estipulado				
R: Acho que pode interferir na motivação daqueles que não tiveram tão bom desempenho. Falo com eles individualmente sobre as prestações nas formações				

Fonte: Elaboração própria



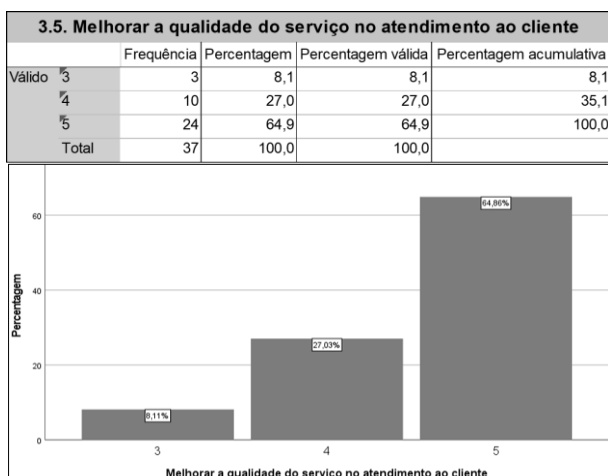
**Apêndice K – Análise descritiva: Gestores RH, itens 6.3.6), 6.3.7) e 6.3.8).**

<b>6.3.6. Indique quais os fatores, que considera serem facilitadores e inibidores do processo de transferência das competências / conhecimentos para situações reais de trabalho</b>
R: Bom relacionamento entre os colegas de trabalho, como também a motivação de grupo.
R: - Resistência a novos métodos de trabalho e conhecimentos, especialmente por pessoas mais velhas e tradicionais (fator inibidor) - vontade de aprender e trabalhar em novos métodos e potencialmente incluir novas tecnologias, especialmente por parte dos colaboradores mais jovens (fator facilitador)
R: Inibidor: a falta de confiança perante a situação real e a ação para a resolver
R: Formações através de workshops e aplicação prática à medida que a formação é dada
R: A avaliação da mudança do comportamento pode facilitar a praticidade das formações
<b>6.3.7. Indique as principais alterações de comportamento dos colaboradores, que ocorrem após a realização das ações de formação</b>
R: Os colaboradores mostram-se mais proativos e confiantes
R: Os colaboradores tentam implementar os novos conhecimentos adquiridos de maneira a tentar aumentar a eficiência e produtividade do hotel, e de modo inevitável tentam impressionar os avaliadores ao executar as tarefas atribuídas com os novos métodos para uma melhor classificação nas suas avaliações pessoais.
R: O envolvimento na mudança é movido pelo aumento dos níveis de motivação.
R: Os colaboradores aumentam o seu espírito de equipa e melhoram a comunicação entre departamentos
R: As principais alterações são ao nível da resiliência e proatividade
R: Os colaboradores ou ficam mais motivados e ansiosos para colocar o que aprenderam em prática, ou por outro lado, não chegam sequer a colocar em prática o que aprenderam de novo, pois dá-se um fenómeno que aqui chamamos de "preguiça de grupo", em que todos são influenciados por todos e não existem muita vontade em implementar o que aprenderam, a menos que exista uma avaliação final com recompensa
R: Maior motivação
R: O desejo de implementar o que foi aprendido
R: Mais entusiasmados, por norma.
R: A curto prazo, ficam mais cientes sobre as questões dadas durante as formações

<b>6.3.8. Indique os principais pontos de melhoria e/ou de aperfeiçoamento que identifica na sua empresa, tendo por base uma ótica de mudança contínua e de desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores</b>
R: Necessidade de realizar avaliações anuais e mais contínuas
R: O envolvimento da componente administrativa com o número de programas de formação necessários
R: Necessidade de avaliar as necessidades dos colaboradores, de forma mais continuada e aprofundada, em cada departamento do nosso hotel
R: Só funcionários motivados conseguem um maior desenvolvimento pessoal e profissional. A empresa deverá estar atenta ao desempenho de cada funcionário e proporcionar a cada um diferentes meios de autossatisfação. Em algumas situações, os funcionários não conseguem tirar partido das diferentes formações que lhe são facultadas pela entidade patronal, para progredirem quer a nível pessoal como profissional.
R: Implementação de mais formações ao longo do ano e redirecionar alguns temas para a digitalização de alguns processos de existem na empresa após uma pós-pandemia

**Fonte:** Elaboração própria

**Apêndice L – Análise das variáveis principais: Gestores de RH, Grupo 3 - item 3.5).**

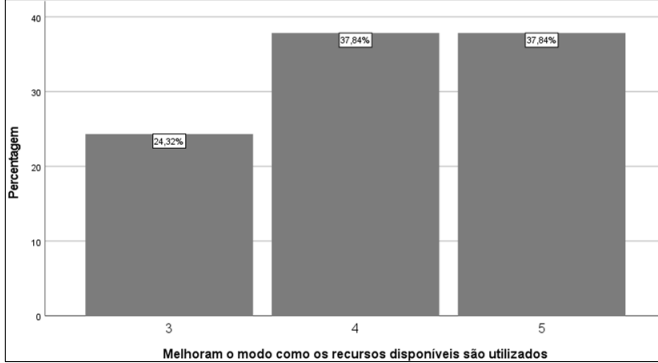


**Fonte:** Elaboração própria

**Apêndice M – Análise das variáveis principais: Gestores de RH, Grupo 4 – itens: 4.2), 4.6), 4.7), 4.8), 4.14) e 4.15).**

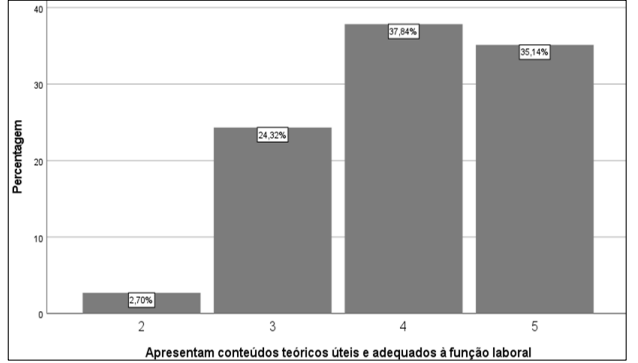
**4.2. Melhoram o modo como os recursos disponíveis são utilizados**

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido 3	9	24,3	24,3	24,3
4	14	37,8	37,8	62,2
5	14	37,8	37,8	100,0
Total	37	100,0	100,0	



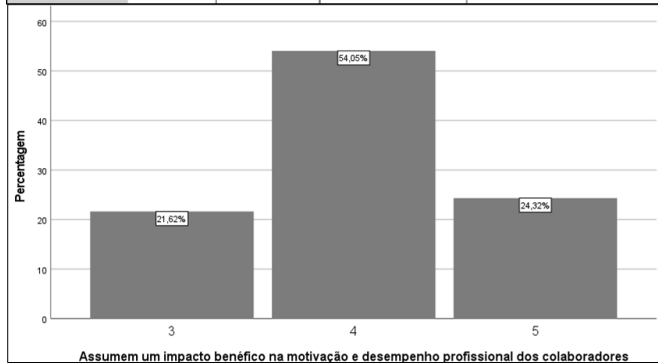
**4.6. Apresentam conteúdos teóricos úteis e adequados à função laboral**

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido 2	1	2,7	2,7	2,7
3	9	24,3	24,3	27,0
4	14	37,8	37,8	64,9
5	13	35,1	35,1	100,0
Total	37	100,0	100,0	



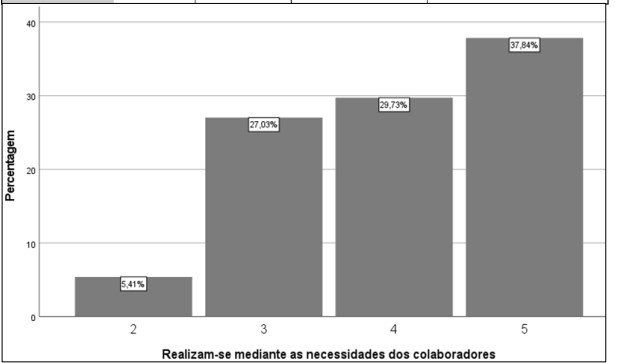
**4.7. Assumem um impacto benéfico na motivação e desempenho profissional dos colaboradores**

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido 3	8	21,6	21,6	21,6
4	20	54,1	54,1	75,7
5	9	24,3	24,3	100,0
Total	37	100,0	100,0	



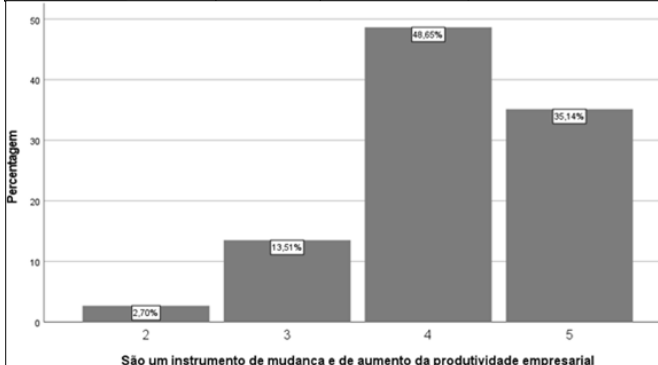
**4.8. Realizam-se mediante as necessidades dos colaboradores**

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido 2	2	5,4	5,4	5,4
3	10	27,0	27,0	32,4
4	11	29,7	29,7	62,2
5	14	37,8	37,8	100,0
Total	37	100,0	100,0	



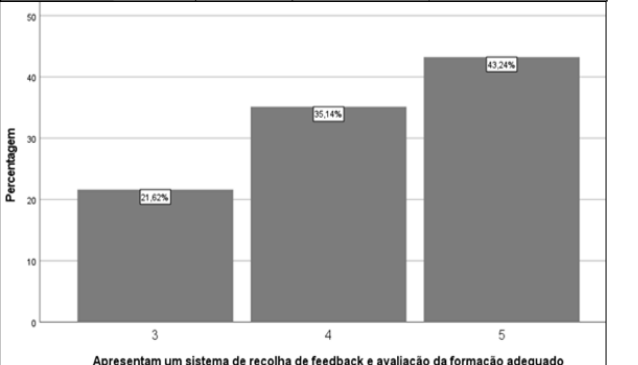
**4.14. São um instrumento de mudança e de aumento da produtividade empresarial**

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido 2	1	2,7	2,7	2,7
3	5	13,5	13,5	16,2
4	18	48,6	48,6	64,9
5	13	35,1	35,1	100,0
Total	37	100,0	100,0	



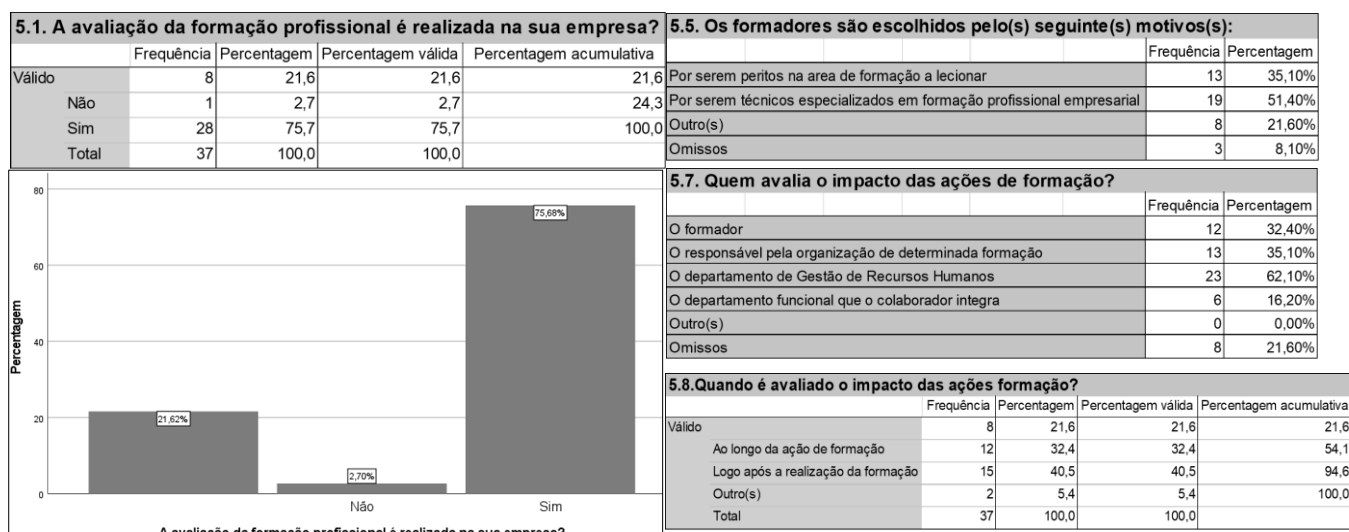
**4.15. Apresentam um sistema de recolha de feedback e avaliação da formação adequado**

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido 3	8	21,6	21,6	21,6
4	13	35,1	35,1	56,8
5	16	43,2	43,2	100,0
Total	37	100,0	100,0	



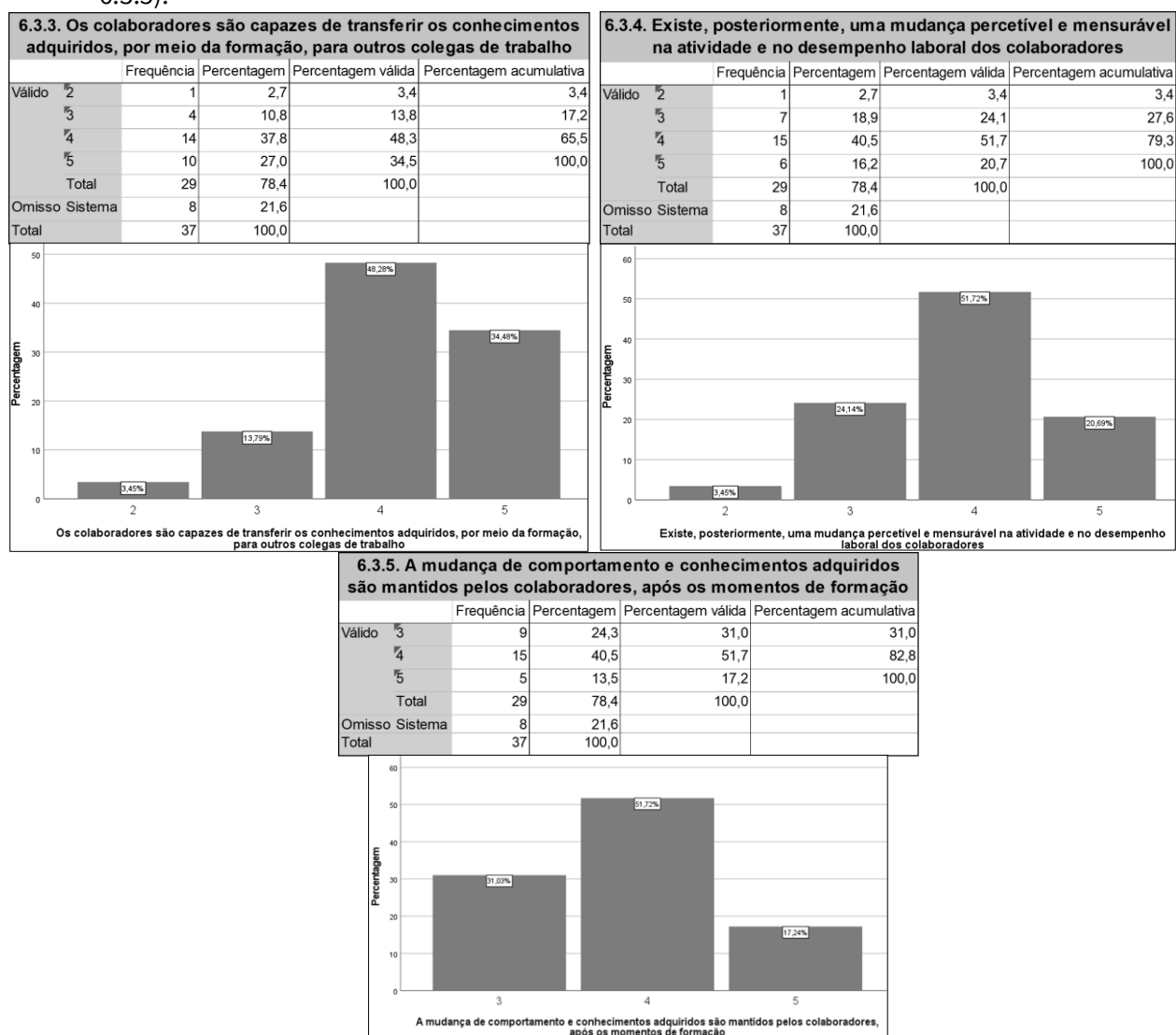
Fonte: Elaboração própria

**Apêndice N – Análise das variáveis principais: Gestores de RH, Grupo 5 – itens: 5.1), 5.5), 5.7) e 5.8).**



Fonte: Elaboração própria

**Apêndice O – Análise das variáveis principais: Gestores de RH, Grupo 6 – itens: 6.3.3), 6.3.4) e 6.3.5).**



Fonte: Elaboração própria

**Apêndice P – Análise descritiva: Colaboradores, itens 4.16), 4.16.1) e 4.16.2).**

4.16. Considera que as ações de formação que lhe são administradas na empresa são de qualidade superior?				
	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	37	38,5	38,5	38,5
Não	20	20,8	20,8	59,4
Sim	39	40,6	40,6	100,0
Total	96	100,0	100,0	

**4.16.1. Se respondeu "SIM" na questão anterior, indique a principal razão/ motivo pelo qual o afirmou**

- R: Muitas vezes, as formações são pensadas consoante as principais necessidades dos grupos de trabalho
- R: Vão ao encontro das necessidades e superam muitas vezes as expectativas
- R: Pela competência de muitos formadores
- R: Estão relacionadas com as funções exercidas
- R: São dinâmicas e permitem explorar temas transversais
- R: São certificadas por entidades regionais
- R: Ajudam muito na produtividade do hotel e empatia enquanto grupo de colaboradores, ajudando também no crescimento de cada um
- R: Os formadores têm elevados conhecimentos sobre os assuntos apresentados
- R: As formações possuem rigor em termos de conteúdo e permitem alguma evolução
- R: Auxiliaram no desempenho das funções na quais as formações recaíram

**4.16.2. Se respondeu "NÃO" na questão anterior, indique a principal razão/ motivo pelo qual o negou**

- R: Das poucas em que participei, as formações são demasiado resumidas e até mesmo aleatórias em termos de conhecimentos técnicos
- R: Ficam muito a quem do esperado
- R: Depende dos formadores
- R: Nº de horas insuficiente, formação muito teórica e pouco prática
- R: Muitas vezes as formações são um pouco pobres e descontextualizadas das funções que eu desempenho
- R: Apenas houve uma e foi muito sintética
- R: Não fazem formação contínua
- R: Devem ser ativas, não expositivas e acompanhadas de remuneração valorativa das funções
- R: Muito básicas
- R: São demasiado breves e na prática nem sempre a utilidade é muita

**Fonte:** Elaboração própria

**Apêndice Q – Análise descritiva: Colaboradores, Grupo 5.**

5.1. Os resultados da avaliação do impacto das formações são discutidos com os colaboradores				
	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	37	38,5	38,5	38,5
Não	26	27,1	27,1	65,6
Sim	33	34,4	34,4	100,0
Total	96	100,0	100,0	

**5.2. Conhece algum instrumento, ferramenta ou modelo de avaliação da formação, utilizado pela sua empresa, para avaliar e/ou medir o impacto das formações?**

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	37	38,5	38,5	38,5
Não	45	46,9	46,9	85,4
Sim	14	14,6	14,6	100,0
Total	96	100,0	100,0	

**5.2.1. Se respondeu "SIM" na questão anterior, indique qual(ais)**

- R: Questionários
- R: Fichas de avaliação e por vezes somos até observados por entendidos, enquanto trabalhamos
- R: São realizados inquéritos de satisfação acerca das formações
- R: Grelhas de avaliação da satisfação
- R: Registo de observações e avaliações dos colaboradores

**5.4. Indique 3 aspetos positivos do 'Sistema de Avaliação da Formação Profissional' utilizado pela sua empresa**

- R: Melhor preparação do pessoal; Melhoria das relações entre os funcionários; Melhoria da capacidade de comunicação
- R: Motivação, saber resultados do meu desempenho após as formações
- R: Melhora a avaliação do serviço prestado, Detecção de eventuais falhas, Correção de procedimentos inadequados
- R: Permite conhecer melhor aquilo que sei com base na avaliação que me é dada, permite analisar aquilo que todos sabem dentro da empresa, isto é, o conhecimento técnico e geral de cada um
- R: O tempo da formação, os conteúdos da formação, e especialização do formador

**5.5. Indique 3 aspetos negativos do 'Sistema de Avaliação da Formação Profissional' utilizado pela sua empresa**

- R: Por vezes a avaliação é demasiado genérica e injusta
- R: Horários; Número de horas de cada formação; Número de formações
- R: Vago e pouco detalhado, pouco contínuo ao longo do ano e nem sempre as avaliações são comunicadas da forma adequada
- R: Fraca clareza dos resultados de avaliação
- R: Dificuldade de chegar a todos os colaboradores, Falta de timing para o seu exercício, a não disponibilidade de todos os colaboradores

**Fonte:** Elaboração própria

**Apêndice R – Análise descritiva: Colaboradores, Grupo 6, (6.3) Comportamento e itens 6.3.6) e 6.3.7).**

Estatísticas Descritivas				
GRUPO 6, (6.3.) Comportamento	N	Mínimo	Máximo	Média
6.3.1. Os novos conhecimentos e competências são utilizados pelos colaboradores, quando estes retomam a sua atividade laboral	58	3	5	3,79
6.3.2. Os colaboradores estão cientes da sua mudança de comportamento, aquisição de novos conhecimentos e competências	59	2	5	3,85
6.3.3. Os colaboradores são capazes de transferir os conhecimentos adquiridos, por meio da formação, para outros colegas de trabalho	59	3	5	3,81
6.3.4. Existe, posteriormente, uma mudança perceptível e mensurável na atividade e no desempenho laboral dos colaboradores	59	2	5	3,95
6.3.5. A mudança de comportamento e conhecimentos adquiridos são mantidos pelos colaboradores, após os momentos de formação	58	2	5	3,81
N válido (de lista)	57			

**6.3.6. Indique as principais alterações de comportamento dos colaboradores, que ocorrem após a realização das ações de formação**

- R: Colegas mais motivados em aplicar o que lhes foi ensinado
- R: Mais atenção na aplicação das tarefas e na utilização de ferramentas e métodos de trabalho
- R: A motivação aumenta e o espírito de equipa melhora entre todos
- R: Entreadajuda e responsabilidade de grupo
- R: Melhorar a execução do seu trabalho, tendo em conta aquilo que aprendeu na formação
- R: Tentativa de aplicação pratica da formação
- R: Maior atenção, mais espírito de iniciativa
- R: Existe mais entusiasmo para aplicar o que foi aprendido em contexto de formação
- R: Melhor desempenho e produção
- R: Melhora na simpatia, e empatia assim como da assertividade

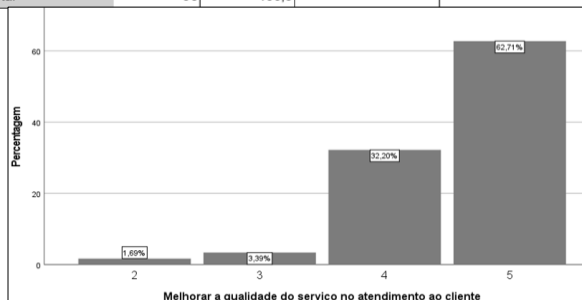
**6.3.7. Indique os principais pontos de melhoria e/ou de aperfeiçoamento que identifica na sua empresa, tendo por base uma ótica de mudança contínua e de desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores**

- R: Melhores procedimentos e instrumentos de trabalho e comunicação
- R: As formações deveriam de ser promovidas com antecedência e de forma mais apelativa
- R: Desafio na progressão de carreira
- R: Otimização do trabalho e melhorar a produtividade e aumentar o tempo livre
- R: Melhorava o modo como todos somos avaliados e a maneira como a evolução dentro da empresa se procede
- R: Melhor preparação para o atendimento e receção de clientes
- R: Formação contínua para todos os colaboradores
- R: Mudaria a forma como são comunicadas e também a forma como são avaliadas
- R: Avaliações mais claras
- R: Ter mais em conta as reais necessidades dos colaboradores na escolha das formações

**Fonte:** Elaboração própria

**Apêndice S – Análise das variáveis principais: Colaboradores, Grupo 3 - item 3.5).**

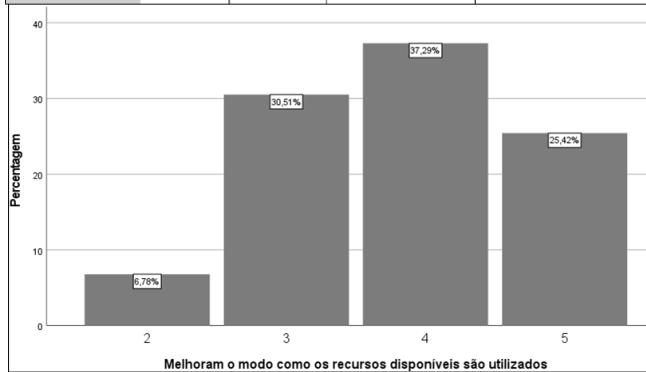
3.5. Melhorar a qualidade do serviço no atendimento ao cliente				
	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido 2	1	1,0	1,7	
3	2	2,1	3,4	5,1
4	19	19,8	32,2	37,3
5	37	38,5	62,7	100,0
Total	59	61,5	100,0	
Omisso Sistema	37	38,5		
Total	96	100,0		



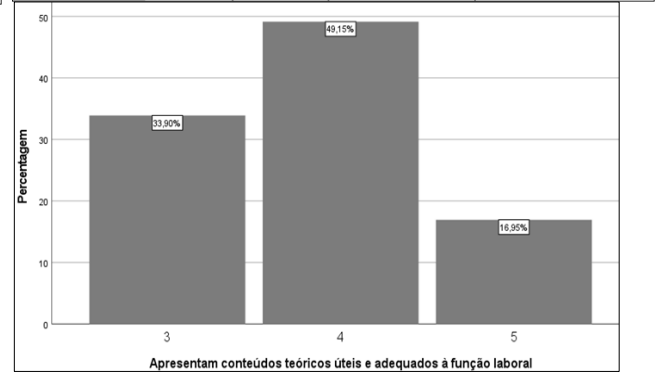
**Fonte:** Elaboração própria

**Apêndice T – Análise das variáveis principais: Colaboradores, Grupo 4 – itens: 4.2), 4.6), 4.7), 4.8), 4.14) e 4.15).**

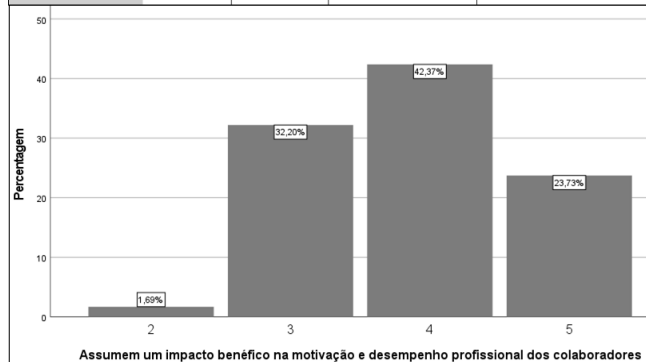
4.2. Melhoram o modo como os recursos disponíveis são utilizados					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	2	4	4,2	6,8	6,8
	3	18	18,8	30,5	37,3
	4	22	22,9	37,3	74,6
	5	15	15,6	25,4	100,0
	Total	59	61,5	100,0	
Omisso Sistema		37	38,5		
Total		96	100,0		



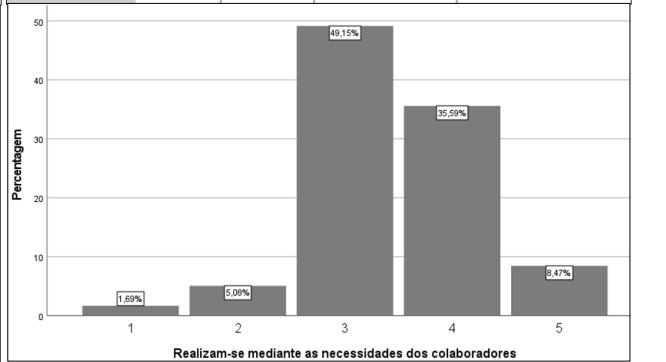
4.6. Apresentam conteúdos teóricos úteis e adequados à função laboral					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	3	20	20,8	33,9	33,9
	4	29	30,2	49,2	83,1
	5	10	10,4	16,9	100,0
	Total	59	61,5	100,0	
Omisso Sistema		37	38,5		
Total		96	100,0		



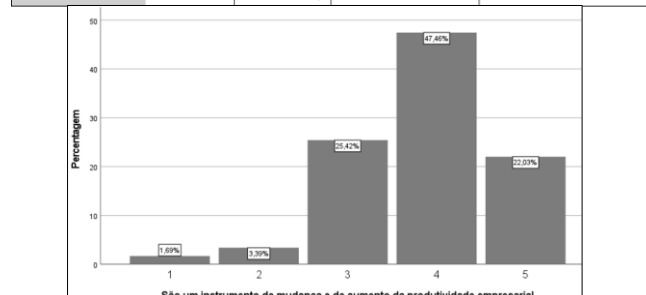
4.7. Assumem um impacto benéfico na motivação e desempenho profissional dos colaboradores					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	2	1	1,0	1,7	1,7
	3	19	19,8	32,2	33,9
	4	25	26,0	42,4	76,3
	5	14	14,6	23,7	100,0
	Total	59	61,5	100,0	
Omisso Sistema		37	38,5		
Total		96	100,0		



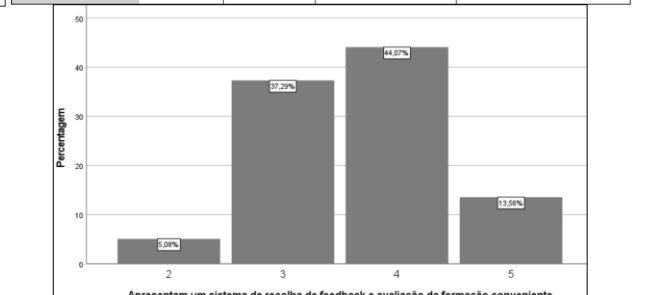
4.8. Realizam-se mediante as necessidades dos colaboradores					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	1	1	1,0	1,7	1,7
	2	3	3,1	5,1	6,8
	3	29	30,2	49,2	55,9
	4	21	21,9	35,6	91,5
	5	5	5,2	8,5	100,0
	Total	59	61,5	100,0	
Omisso Sistema		37	38,5		
Total		96	100,0		



4.14. São um instrumento de mudança e de aumento da produtividade empresarial					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	1	1	1,0	1,7	1,7
	2	2	2,1	3,4	5,1
	3	15	15,6	25,4	30,5
	4	28	29,2	47,5	78,0
	5	13	13,5	22,0	100,0
	Total	59	61,5	100,0	
Omisso Sistema		37	38,5		
Total		96	100,0		

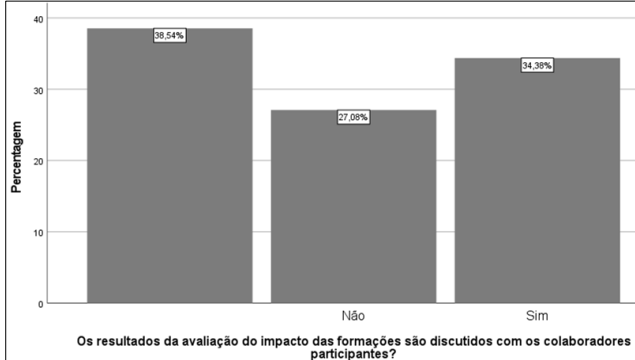


4.15. Apresentam um sistema de recolha de feedback e avaliação da formação conveniente					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	2	3	3,1	5,1	5,1
	3	22	22,9	37,3	42,4
	4	26	27,1	44,1	86,4
	5	8	8,3	13,6	100,0
	Total	59	61,5	100,0	
Omisso Sistema		37	38,5		
Total		96	100,0		

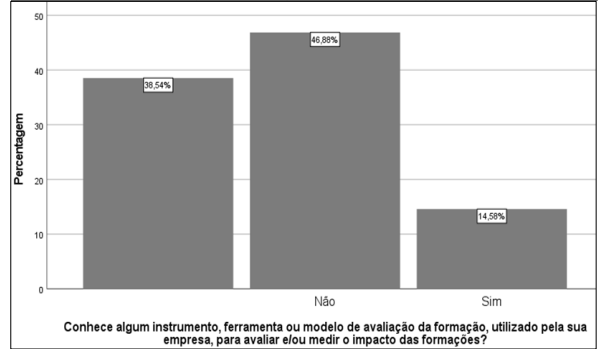


**Apêndice U – Análise das variáveis principais: Colaboradores, Grupo 5 – itens: 5.1) e 5.2).**

5.1. Os resultados da avaliação do impacto das formações são discutidos com os colaboradores participantes?				
	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	37	38,5	38,5	38,5
Não	26	27,1	27,1	65,6
Sim	33	34,4	34,4	100,0
Total	96	100,0	100,0	



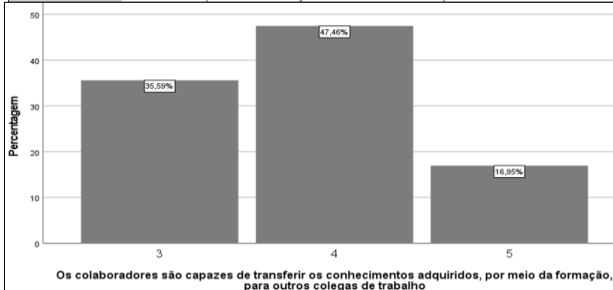
5.2. Conhece algum instrumento, ferramenta ou modelo de avaliação da formação, utilizado pela sua empresa, para avaliar e/ou medir o impacto das formações?				
	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	37	38,5	38,5	38,5
Não	45	46,9	46,9	85,4
Sim	14	14,6	14,6	100,0
Total	96	100,0	100,0	



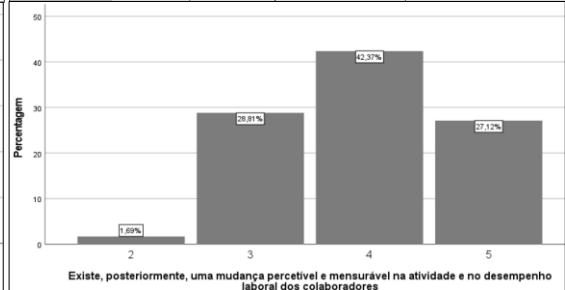
Fonte: Elaboração própria

**Apêndice V – Tabela 15: Análise das variáveis principais: Colaboradores, questão 6 – alíneas: 6.3.3), 6.3.4) e 6.3.5).**

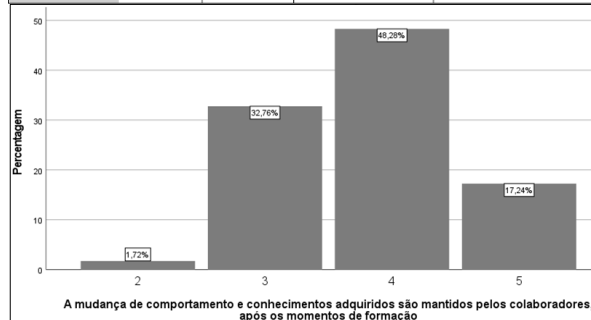
6.3.3. Os colaboradores são capazes de transferir os conhecimentos adquiridos, por meio da formação, para outros colegas de trabalho				
	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	3	21,9	35,6	35,6
4	28	29,2	47,5	83,1
5	10	10,4	16,9	100,0
Total	59	61,5	100,0	
Omisso Sistema	37	38,5		
Total	96	100,0		



6.3.4. Existe, posteriormente, uma mudança perceptível e mensurável na atividade e no desempenho laboral dos colaboradores				
	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	2	1,0	1,7	1,7
3	17	17,7	28,8	30,5
4	25	26,0	42,4	72,9
5	16	16,7	27,1	100,0
Total	59	61,5	100,0	
Omisso Sistema	37	38,5		
Total	96	100,0		



6.3.5. A mudança de comportamento e conhecimentos adquiridos são mantidos pelos colaboradores, após os momentos de formação				
	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	2	1,0	1,7	1,7
3	19	19,8	32,8	34,5
4	28	29,2	48,3	82,8
5	10	10,4	17,2	100,0
Total	58	60,4	100,0	
Omisso Sistema	38	39,6		
Total	96	100,0		



Fonte: Elaboração própria

## Apêndice X – Proposta de investigação futura: análise comparativa entre variáveis principais

<b>ANALISE COMPARATIVA ENTRE VARIÁVEIS PRINCIPAIS</b>	
<b>Gestores de RH</b>	<b>Colaboradores</b>
<b>Questão 3</b>	
<b>A formação profissional permite...</b>	
3.5. Melhorar a qualidade do serviço no atendimento ao cliente	3.5. Melhorar a qualidade do serviço no atendimento ao cliente
<b>Questão 4</b>	
<b>Na minha empresa, as ações de formação profissional...</b>	
4.16. Considera que as ações de formação administradas aos colaboradores na sua empresa são de qualidade superior?	4.16. Considera que as ações de formação administradas aos colaboradores na sua empresa são de qualidade superior?
<b>Questão 5</b>	
<b>Quanto ao processo de avaliação do impacto da Formação Profissional</b>	<b>Quanto à avaliação do impacto da Formação Profissional</b>
<p>5.9. Indique os principais instrumentos, ferramentas ou modelos de avaliação que são utilizados para avaliar e/ou medir o impacto das formações?</p> <p>5.12. Os resultados de avaliação do impacto das formações são discutidos com os colaboradores participantes?</p> <p>5.10. Indique 3 aspetos positivos do 'Sistema de Avaliação da Formação Profissional' que utiliza</p> <p>5.11. Indique 3 aspetos negativos do 'Sistema de Avaliação da Formação Profissional' que utiliza</p>	<p>5.2. Conhece algum instrumento, ferramenta ou modelo de avaliação da formação, utilizado pela sua empresa, para avaliar e/ou medir o impacto das formações?</p> <p>5.1. Os resultados de avaliação do impacto das formações são discutidos com os colaboradores participantes?</p> <p>5.4. Indique 3 aspetos positivos do 'Sistema de Avaliação da Formação Profissional' utilizado pela sua empresa</p> <p>5.5. Indique 3 aspetos negativos do 'Sistema de Avaliação da Formação Profissional' utilizado pela sua empresa</p>
<b>Questão 6</b>	
<b>A avaliação da Formação Profissional pode realizar-se em quatro etapas: 1ª - Reação, 2ª - Aprendizagem, 3ª - Comportamento e a 4ª – Resultados</b>	
<b>3ª etapa (6.3) – COMPORTAMENTO</b>	
6.3.7. Indique as principais alterações de comportamento dos colaboradores, que ocorrem após a realização das ações de formação	6.3.6. Indique as principais alterações de comportamento dos colaboradores, que ocorrem após a realização das ações de formação

Fonte: Elaboração própria