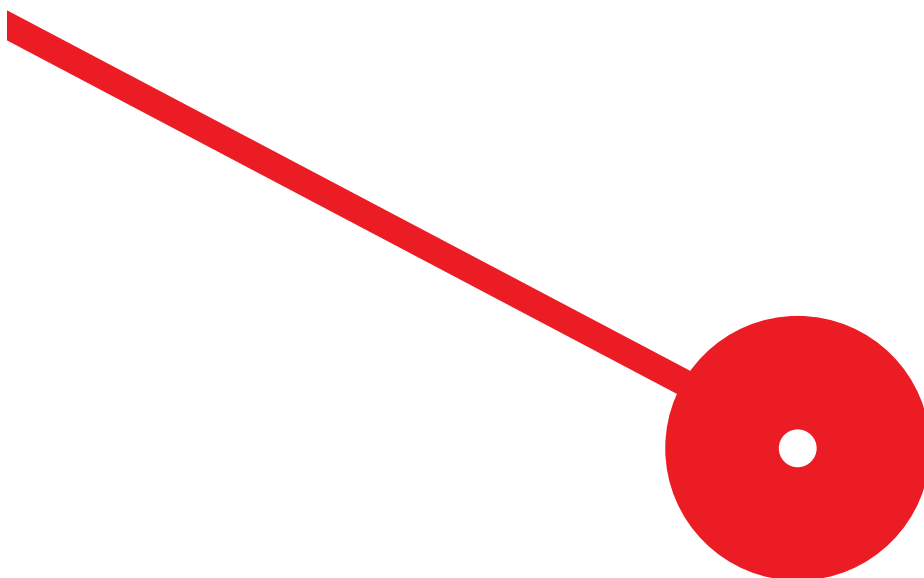




Employee Training Experience: uma análise dos fatores que a influenciam

Cristiana Letícia Vieira Pinto

Versão final
07/2024





Employee Training Experience: uma análise dos fatores que a influenciam

Cristiana Letícia Vieira Pinto

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, sob orientação da Professora Doutora Viviana Meirinhos.



Agradecimentos

Falar no culminar desta dissertação e, conseqüentemente, do mestrado, implica lembrar todo o caminho percorrido, todas as dificuldades e desafios, mas também, todo o apoio e colaboração de várias pessoas que me permitiram chegar até aqui.

Em primeiro lugar, gostaria muito de agradecer ao Filipe. A ti, que insististe sempre em levantar-me, apesar da minha vontade de desistir, um enorme obrigada pela força, carinho e apoio ao longo deste percurso.

À Jéssica e à Patrícia, o meu reconhecimento pela ajuda na angariação de participantes para a investigação. A vossa prontidão e esforço foram fundamentais para o sucesso do meu trabalho.

À minha orientadora, a professora Doutora Viviana Meirinhos, gostaria de agradecer profundamente pelas valiosas críticas, correções, sugestões e conselhos partilhados. Foi uma contribuição inestimável ao longo do desenvolvimento de todo o processo.

À minha família, agradeço por permanecerem sempre onde vos deixei, apesar de, muitas vezes, eu ter sido ausência. Nem sempre um apoio é expresso em palavras ou gestos explícitos, mas simplesmente se sente.

Por fim, gostaria de manifestar a minha gratidão a todos os participantes na investigação, pois sem a vossa disponibilidade e colaboração, este trabalho não teria sido possível.

Muito obrigada a todos!

Resumo:

Esta investigação parte do quadro de referências da “experiência do colaborador” (employee experience), aplicando-o à especificidade do processo formativo. O objetivo é explorar a experiência formativa dos trabalhadores (employee training experience), caracterizando os fatores percebidos como promotores de experiências positivas e negativas.

Recorreu-se a uma abordagem qualitativa, realizando-se 2 estudos: um assente num inquérito por questionário de questões abertas e exploratórias e outro num inquérito por entrevista. O primeiro estudo integrou 601 participantes – pessoas profissionalmente ativas no momento – e teve como objetivo obter uma visão geral acerca das experiências formativas promovidas pelas entidades empregadoras; no segundo participaram 15 trabalhadores e realizou-se uma análise mais aprofundada destas experiências.

Os resultados indicam que a maioria dos trabalhadores classificam as suas experiências através de sentimentos positivos, revelando que as consideram satisfatórias, úteis, interessantes, entusiasmantes, inovadoras, desafiantes e promotoras de novas competências e crescimento. Fatores como o impacto/resultados da formação, os conteúdos, as comunicações/interações, as estratégias pedagógicas, o formador, a organização da formação, a entidade empregadora e os formandos emergiram como aqueles que têm influência na experiência formativa. Além disso, o impacto/resultados e as estratégias pedagógicas revelaram ser os fatores mais determinantes para uma experiência formativa, tanto positiva como negativa.

Esta investigação contribui para a literatura existente ao fornecer conhecimento sobre as experiências formativas dos trabalhadores, destacando a importância de se considerarem múltiplos fatores na construção de uma experiência formativa significativa e que atenda às necessidades e preferências dos trabalhadores. Os dados apresentados sugerem, ainda, que futuras investigações podem beneficiar de uma abordagem mista para uma compreensão mais abrangente e robusta desta temática.

Palavras chave: Employee experience, formação, trabalhadores, experiência formativa dos trabalhadores.

Abstract:

This research builds on the framework of "employee experience" and applying it to the specificity of the training process. The purpose is to explore the employees' training experience, characterizing the perceived factors as promoters of positive and negative experiences.

A qualitative approach was used and two studies were carried out: one based on a survey with open and exploratory questions and the other on an interview. The first study included 601 participants - people who were currently working - and aimed to get an overview of the training experiences promoted by employers; in the second, 15 employees took part and a more in-depth analysis of these experiences was carried out.

The results indicate that the majority of employees rate their experiences with positive feelings, revealing that they find them satisfying, useful, interesting, exciting, innovative, challenging and promoters of new skills and growth. Factors such as the impact/outcomes of the training, the content, the communications/interactions, the pedagogical strategies, the trainer, the organization of the training, the employer and the trainees emerged as those that have an influence on the training experience. In addition, the impact/outcomes and pedagogical strategies proved to be the most determining factors for a training experience, whether positive or negative.

This research contributes to the existing literature by providing knowledge about employees' training experiences, highlighting the importance of considering multiple factors when building a meaningful training experience that meets employees' needs and preferences. The data presented also suggests that future research could benefit from a mixed-methods approach for a more comprehensive and robust understanding of this issue.

Key words: Employee experience, training, employees, employee training experience.

Índice geral

Capítulo - Introdução.....	1
Capítulo I – Revisão da literatura.....	4
1.1 O processo da formação	5
1.1.1 A formação nas organizações	5
1.1.2 A atualidade da formação	7
1.2 O employee experience	11
1.2.1 Conceito e modelos	11
1.2.2 Fatores que influenciam a experiência do trabalhador	16
1.3 A experiência da formação	21
1.3.1 Fatores que influenciam a “employee training experience”	22
a) O conteúdo da formação.....	23
b) A comunicação e as interações.....	25
c) O formador	26
d) O ambiente e cultura organizacional	27
e) Os formandos.....	29
f) Os recursos e métodos pedagógicos	32
Capítulo II – Desenho metodológico	34
2.1. Método qualitativo.....	35
2.2. Técnicas de recolha de informação	36
2.3. Procedimentos de recolha de informação	42
2.4. Caracterização dos participantes	45
Capítulo III – Apresentação de resultados.....	48
3.1. Estudo 1	49
3.1.1. Classificação/avaliação da “employee training experience”	49
3.1.2. Fatores promotores de uma “employee training experience” positiva	51

3.1.3.	Fatores que levam a uma “employee training experience” menos positiva	57
3.2.	Estudo 2	64
3.2.1.	Classificação/avaliação da “employee training experience”	64
3.2.2.	Fatores que influenciam a “employee training experience”	66
3.2.3.	Experiência de formação positiva.....	77
3.2.4.	Experiência de formação negativa.....	78
Capítulo IV – Discussão de resultados.....		81
Capítulo V – Conclusão.....		90
5.1.	Principais conclusões.....	91
5.2.	Contributos da investigação.....	92
5.3.	Limitações do estudo e investigações futuras	92
Referências bibliográficas.....		94
Apêndices.....		112
Apêndice I – Inquérito por questionário		113
Apêndice II – Declaração de consentimento informado.....		116
Apêndice III – Inquérito por entrevista.....		118

Índice de Figuras

Imagem 1 - Modelo de “Employee Training Experience”	41
Imagem 2 - Modelo de “Employee Training Experience”	83

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Definições de employee experience	13
Tabela 2 - Guião de entrevista estruturado por objetivos, dimensões da estrutural conceitual e respetiva fundamentação teórica	38
Tabela 3 - Caracterização dos participantes no inquérito por questionário.....	45
Tabela 4 - Caracterização dos participantes no inquérito por entrevista	47
Tabela 5 - Avaliação da “employee training experience”	49
Tabela 6 - Exemplos de unidades de registo da avaliação da “employee training experience”	49
Tabela 7 - O que mais agradou na “employee training experience” (categorias genéricas).....	51
Tabela 8 - Aspetos que mais agradaram na “employee training experience”	51
Tabela 9 - Impacto/resultados da “employee training experience”	52
Tabela 10 - Conteúdo das “employee training experiences”	53
Tabela 11 - Comunicações/interações na “Employee training experience”	54
Tabela 12 - Estratégias pedagógicas utilizadas durante a “employee training experience”	54
Tabela 13 - Formador	55
Tabela 14 - Organização da formação	56
Tabela 15 - Contribuição da entidade empregadora para a “employee training experience”	57
Tabela 16 - O que menos agradou na “employee training experience” (categorias genéricas).....	57
Tabela 17 - Aspetos que menos agradaram na “employee training experience”	58
Tabela 18 - Organização da formação	58
Tabela 19 - Estratégias pedagógicas utilizadas durante a “employee training experience”	60
Tabela 20 - Falta de relevância ou resultados da “employee training experience”	60
Tabela 21 - Comunicações/interações na “employee training experience”.....	61
Tabela 22 - Influência da entidade empregadora na “employee training experience” ..	62
Tabela 23 - Formador	63
Tabela 24 - Conteúdo das “employee training experiences”	63
Tabela 25 - Avaliação da “employee training experience”	64

Tabela 26 - Exemplos de unidades de registo da avaliação da “employee training experience”	64
Tabela 27 - Fatores que influenciam a “employee training experience”	66
Tabela 28 - Formador	66
Tabela 29 - Conteúdos da “employee training experience”	68
Tabela 30 - Comunicações/interações na “employee training experience”	69
Tabela 31 - Estratégias pedagógicas utilizadas durante a “employee training experience”	70
Tabela 32 - Impacto/Resultados da “employee training experience”	72
Tabela 33 - Organização da formação	74
Tabela 34 - Influência da entidade empregadora na “employee training experience” ..	75
Tabela 35 - Formandos	77
Tabela 36 - Fatores de uma “employee training experience” positiva	78
Tabela 37 - Fatores de uma “employee training experience” negativa	79

Lista de abreviaturas

EX – Employee experience

ETE – Employee training experience

O ambiente de trabalho está a ser desafiado, de novas formas, pela globalização, educação, digitalização, complexidade e mudanças constantes (Filstad et al., 2019), sendo a formação um dos desafios que as organizações enfrentam na promoção da motivação dos seus colaboradores (R. Silva & Dias, 2016; Tumi et al., 2022), assim como, um dos investimentos mais importantes para a manutenção da competitividade (Cloutier et al., 2015; Ertan & Şeşen, 2022). À medida que a tecnologia evolui e o trabalho muda, a formação que as organizações proporcionam aos seus trabalhadores torna-se cada vez mais relevante (Martins, 2021), sendo, inclusive, considerada como um pré-requisito para a existência destas no mercado global (Nguyen & Duong, 2021).

Estas tendências têm vindo a mudar as práticas de desenvolvimento de capital humano, tornando-as mais centradas nos trabalhadores (Dachner et al., 2021) e a fazer com que as organizações se comecem a concentrar na experiência destes (Grover & Chawla, 2022), de forma a responderem às expectativas da força de trabalho (Mohanty & Kulkarni, 2023) que, devido aos novos perfis profissionais, exigem programas de formação e resultados de aprendizagem adequados (Pontes et al., 2021), pois apenas se adquirem competências com um processo de formação eficaz (Dybała & Kordecki, 2023).

O *employee experience* (EX) surge, assim, como uma abordagem que ajuda as organizações a identificarem as melhores práticas (Itam & Ghosh, 2020) e, conseqüentemente, a promoverem o envolvimento, o comprometimento (Malik et al., 2023), a lealdade e a satisfação dos trabalhadores, sendo do interesse das mesmas compreender e promover o EX (Yildiz et al., 2020), pelo aumento da produtividade e crescimento organizacional que esta pode causar (Sharma & Bhalkika, 2022).

Adicionalmente, é de salientar que as pessoas procuram cada vez mais significado e satisfação nas experiências como trabalhadores nas organizações (Cornelius et al., 2022) e para conseguirem melhorar essas experiências, presume-se que as organizações descubram e compreendam as suas necessidades (Neill & De Klerk, 2023), satisfazendo, simultaneamente, a crescente procura de conhecimentos e competências (Tumi et al., 2022).

O EX pressupõe, desta forma, que as empresas considerem a opinião dos seus trabalhadores sobre as ofertas formativas que proporcionam e que os ajudem a formar essa mesma opinião (Richter et al., 2020), pois compreender os colaboradores é uma

ferramenta essencial para o sucesso (Tumi et al., 2022). No entanto, são limitados na literatura os estudos sobre a compreensão ou interpretação dos participantes sobre o processo de serem formados (Mathis, 2020).

Considerando, deste modo, a importância da formação na competitividade das empresas, na dinamização dos mercados internos, na atualização de competências, na inclusão social (Caliendo et al., 2023) e, em simultâneo, a crescente prioridade atribuída à qualidade do EX, torna-se fulcral a identificação dos impulsionadores do EX (Gupta & Pandla, 2021) na formação. Por conseguinte, este estudo pretende explorar e compreender quais são os fatores que afetam a ETE (employee training experience), tendo sido definida a seguinte questão de investigação: “Como é que são caracterizadas pelos trabalhadores as experiências formativas promovidas pelas organizações?”. Paralelamente à questão anteriormente mencionada, foram definidos os seguintes objetivos específicos de investigação: 1) como é que os trabalhadores estão a perceber as suas experiências formativas; 2) compreender o que é considerada pelos trabalhadores uma experiência de formação positiva e negativa; e 3) identificar quais são os fatores que influenciam a ETE.

O presente estudo divide-se em cinco capítulos. No primeiro, apresenta-se a revisão da literatura, explorando-se o processo de formação através da sua expressão nas organizações e a sua relevância e práticas atuais. Analisa-se, também, o conceito de EX e os modelos existentes, assim como os fatores que influenciam a experiência dos trabalhadores nas organizações. Seguidamente, aborda-se, ainda, a experiência de formação, detalhando-se alguns dos principais fatores que afetam a mesma, como o conteúdo da formação, a comunicação e interações, o formador, o ambiente e cultura organizacional, os formandos e os recursos e métodos pedagógicos.

O segundo capítulo incide no desenho metodológico, descrevendo as particularidades do método qualitativo, das técnicas de recolha de informação utilizadas e de todos os procedimentos inerentes aos estudos empíricos e, ainda, apresenta uma caracterização dos participantes na investigação.

Já nos capítulos três e quatro apresentam-se e discutem-se, respetivamente, os principais resultados obtidos. E, finalmente, no capítulo cinco, correspondente à conclusão, resumem-se os principais resultados, contributos, limitações e sugestões para futuras investigações.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

1.1 O processo da formação

1.1.1 A formação nas organizações

A formação é um processo através do qual se adquirem conhecimentos, mudam atitudes e desenvolvem habilidades, de forma a que as pessoas desempenhem eficazmente as suas funções laborais (Hossain, 2017; G. J. Lee, 2015; Ristiano et al., 2023) e, por conseguinte, alcancem os objetivos, tanto de curto como de longo prazo, das organizações (Hossain, 2017). Por sua vez, no contexto organizacional, a formação pode ser definida como a aquisição e desenvolvimento de competências dos colaboradores (R. Silva & Dias, 2016), sendo considerada a fonte de motivação mais adequada para o efeito (Tumi et al., 2022) e uma das principais práticas da gestão de recursos humanos (Rawashdeh & Tamimi, 2019).

De facto, a formação permite a atualização e aumento das qualificações de escolaridade dos trabalhadores (Martins, 2021) e tem o objetivo de adequar os comportamentos, as habilidades e os conhecimentos detidos às necessidades que advêm do trabalho que desempenham (Ling et al., 2014; P et al., 2020), bem como prepará-los para um local de trabalho em mudança, pois todos os dias há avanços em tecnologia e métodos de trabalho (Orimuo et al., 2023), o que faz com que o investimento na formação e desenvolvimento seja um dos mais importantes para a manutenção da competitividade das empresas (Ertan & Şeşen, 2022) e da empregabilidade dos trabalhadores (Marcaletti et al., 2023).

No que concerne os objetivos da formação, estes compreendem a aquisição ou melhoria das competências necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais, a criação de vantagem competitiva e o aumento do valor dos colaboradores enquanto recursos-chave da organização, promovendo-se, por estas razões, a transferência e aplicação dessas competências no local de trabalho (Nikandrou et al., 2009).

Considera-se que a formação é uma ferramenta do desenvolvimento humano (Gil et al., 2020; Ismael et al., 2021), fundamental para o aumento da compreensão dos trabalhadores sobre a profissão que desempenham, pois possibilita uma maior eficiência na realização de tarefas e, conseqüentemente, melhora os resultados que se obtêm (Mvuyisi & Mbukanma, 2023), permeando o processo de crescimento da organização (Gil et al., 2020).

Em outros termos, a formação transmite o conhecimento necessário acerca da empresa e como cada trabalhador o pode aplicar a cada uma das suas áreas e atividades diárias, assim como a forma única e diferenciada de realizar os procedimentos nela existentes, num processo de melhoria contínua que potencia o desempenho (Alvarado et al., 2022). Assim, pressupõe-se que a formação vise o aumento da eficácia pessoal/competências dos trabalhadores, o aumento do valor acrescentado que está a ser alcançado até então pela organização como, por exemplo, a utilização de um método aperfeiçoado, e a criação de valor futuro, tal como o aumento do potencial dos trabalhadores (Mikołajczyk, 2022).

Ademais, a formação compreende um conjunto de atividades planeadas que, para além de modificarem as capacidades dos trabalhadores, visam inspirá-los, constituindo um método de aprendizagem que lhes é oferecido (Anwar & Shukur, 2015) ou atuando como um caminho para essa aprendizagem (Latif et al., 2013). De outro modo, a formação visa a aplicação de ações que auxiliem na aprendizagem de determinado tema e que estimulem os formandos a superarem os resultados esperados, o que pressupõe uma compreensão profunda das necessidades, experiências e estados emocionais destes (Perisic et al., 2023).

A formação melhora as capacidades e habilidades do capital humano de uma organização, atuando como uma ferramenta de desenvolvimento de recursos humanos (Gil et al., 2020). Por sua vez, “um método de formação é uma estratégia ou técnica para desenvolver os conhecimentos, as competências e as capacidades dos trabalhadores para que possam executar as tarefas que lhes são atribuídas sem falhas”(Aktar, 2023, p. 30).

Face ao exposto, verifica-se que investir em capital humano pode trazer várias vantagens às organizações, mas também envolve riscos (Caliendo et al., 2023) e, por isso, a formação enfrenta vários obstáculos que desencorajam as empresas de investir nela, principalmente, a mobilidade dos trabalhadores entre empresas, os custos diretos e indiretos e a dificuldade de se estabelecer uma relação entre as melhorias no capital humano e ganhos de produtividade ou vendas (Martins, 2021). Por um lado, a formação pode aumentar o compromisso com a organização, mas, por outro, como aumenta a empregabilidade dos trabalhadores, aumenta, também, a intenção de rotatividade destes (Ling et al., 2014).

Não obstante do desenvolvimento e implementação de programas de formação eficazes no local de trabalho constituir um desafio para várias organizações, é particularmente crítico promover a aquisição das competências que atendam às expectativas do trabalho, tanto atuais como futuras (Jacobs & Bu-Rahmah, 2012), o que só é possível através de programas de formação eficazes, capazes de alterar atitudes e comportamentos dos trabalhadores (Tumi et al., 2022).

Apesar disso e da história da formação no contexto organizacional remontar à origem das próprias organizações, devido à necessidade de se adequar os conhecimentos e habilidades dos trabalhadores às tarefas singulares (Orimuo et al., 2023), às funções e à forma única e diferenciada dos processos existentes em cada uma delas (Alvarado et al., 2022), os programas de formação apenas começaram a ser largamente desenvolvidos nas organizações após a Segunda Guerra Mundial (Orimuo et al., 2023).

1.1.2 A atualidade da formação

As organizações têm vindo a enfrentar novos e vários desafios decorrentes do contexto volátil e competitivo em que vivem, pois têm de lutar contra o baixo envolvimento dos trabalhadores, as elevadas taxas de rotatividade e o facto dos trabalhadores estarem a tornar-se pouco qualificados para as funções que desempenham e de terem aumentado as lacunas a nível das competências digitais, devido à rápida evolução da tecnologia e à adoção dos modelos de trabalho remoto e híbrido (Taylor & Schwartz, 2022). Estes modelos foram impulsionados pela situação pandémica e trouxeram novos desafios decorrentes da passagem da formação em contexto físico para o ambiente da internet (Mikołajczyk, 2022).

Neste seguimento, Cascio (2019) identificou três tendências que estão a mudar as organizações e o ambiente em que o trabalho é realizado, nomeadamente, a globalização, a tecnologia e as mudanças demográficas/aumento da diversidade cultural. Para o autor, estas tendências impulsionaram outras na área da formação, a nível macro, micro e político.

A nível macro existem cinco tendências: o aumento da procura de oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional pelos trabalhadores, pois manter a empregabilidade é uma necessidade; os efeitos da tecnologia digital no trabalho, visto

que esta tem permitido que os trabalhadores frequentem formações online sobre praticamente qualquer temática, sem deslocações e em horários flexíveis; as mudanças estruturais nos mercados de trabalho, caracterizadas, por exemplo, por vínculos de trabalho fora dos limites tradicionais, como “agentes livres”, “*e-lancers*” (*freelancers* digitais), trabalhadores de organizações parceiras ou de empresas terceirizadas; as oportunidades crescentes de formação fora do padrão, isto é, fora da sala de aula ou local de trabalho; e formação como um aspeto importante da marca empregadora, uma vez que esta é um sinal de que o empregador se preocupa com o desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores (Cascio, 2019).

Salienta-se que os empregos com maior potencial de desenvolvimento estimulam, de facto, a motivação e a satisfação dos trabalhadores, o que significa que há uma necessidade destes aprenderem continuamente e das organizações estimularem essa aprendizagem, com vista à melhoria do desempenho, constituindo a formação um dos caminhos possíveis para tal (Latif et al., 2013).

Já a nível micro, apresentam-se três tendências: melhor compreensão dos requisitos para uma aprendizagem eficaz, pois, sendo a formação uma necessidade competitiva, o planeamento, implementação e avaliação cuidadas dos seus efeitos tornam-se imprescindíveis; o uso de aulas digitais curtas, isto é, formação *e-learning* dividida em pequenas partes e disponível a qualquer hora e em qualquer lugar; e opções para otimizar a aprendizagem e prevenir a deterioração de competências, ou seja, preocupação com a consolidação das aprendizagens, através de estratégias como, por exemplo, a redução da quantidade de conteúdos por sessão de formação ou a utilização de demonstrações e ferramentas de aprendizagem social (Cascio, 2019).

Por fim, a nível político, Cascio (2019) considera as necessidades de formação em pequenas e médias empresas, pois estas tendem a não investir na formação, apesar desta ser crítica à sobrevivência no mercado atual; a necessidade de competências intermédias, visto que existe um grande número de empregos que exigem mais do que o ensino secundário a nível de formação técnica, sem necessidade de frequência do ensino superior; e o ensino vocacional, para combater a falta de profissionais com competências intermédias nas empresas.

Num relatório de tendências de formação, a Elucidat (2022) apresentou, também, cinco tendências semelhantes centradas nas pessoas, nomeadamente, a

microaprendizagem/experiências curtas de aprendizagem, aprendizagem híbrida, vídeos como recursos de formação, personalização das aprendizagens através da utilização de inteligência artificial e foco no bem-estar e saúde mental dos trabalhadores.

Segundo Pontes et al. (2021), de facto, estão a emergir várias tendências, pois a quarta revolução industrial, à semelhança das anteriores, está a mudar o mercado de trabalho global, a afetar os perfis de trabalho e competências associadas, o que exige programas de formação que atendam às necessidades de qualificação e requalificação dos trabalhadores.

Nestas circunstâncias, a formação está a tornar-se um diferencial competitivo para as empresas, visto que são a aprendizagem e o desenvolvimento que preparam os trabalhadores para lidar com as mudanças e é, por isso, que as principais tendências se centram na criação de experiências de aprendizagem com impacto no local de trabalho moderno (Taylor & Schwartz, 2022).

Os avanços tecnológicos formam um dos fatores que provocaram uma evolução dos processos e práticas nas organizações, alterando as necessidades das empresas ao nível das competências, mas também alterando os processos de formação e de desenvolvimento, que passaram a ser promovidos em plataformas móveis como smartphones ou através da inteligência artificial (Maity, 2019).

Por seu turno, Joosten et al. (2020) consideram que as tendências na área digital são a aprendizagem adaptável (personalizada de acordo com os pontos fortes e fracos dos alunos), recursos de educação aberta (repositórios de cursos, materiais ou atividades didáticas acessíveis para formadores e formandos gratuitamente), gamificação e aprendizagem baseada em jogos (utilização de jogos e atividades de simulação para facilitar a aprendizagem), sistemas de gestão da aprendizagem (LMS) e interoperabilidade dos sistemas, mobilidade e uso de dispositivos móveis, *design* (estruturação e planeamento de todas as etapas e aspetos relacionados com a formação) e cursos massivos abertos online (MOOCs).

Estes últimos, em particular, têm crescido em popularidade, pois a sua natureza ampla e aberta coloca os formandos no controlo da sua própria aprendizagem (Alyoussef, 2023), por isso, também, as organizações têm vindo a abandonar a formação tradicional na sala de aula para este tipo de formação online, pois os trabalhadores podem participar, em casa ou no trabalho, conforme lhes seja mais

conveniente (Alfaqiri et al., 2022). A formação virtual é, assim, considerada a melhor alternativa à formação presencial, pois possibilita que inúmeras pessoas se reúnam, ao mesmo tempo e em todo o mundo, numa mesma plataforma, ou seja, é acessível e para todos, devendo ser adotada pelas empresas em todo o seu potencial (Shirmila & R., 2022).

A gamificação, também identificada por Joosten et al. (2020) foi uma solução encontrada para a falta de envolvimento dos formandos, pois consiste na incorporação de elementos de jogos em variadas e diferentes situações de aprendizagem para incentivar, precisamente, um maior envolvimento (Alfaqiri et al., 2022).

Além das tendências supra, é importante referir a utilização crescente da realidade virtual que, de acordo com Khandelwal e Upadhyay (2021) está a revolucionar a área da formação e do desenvolvimento, através da oferta de um ambiente virtual, no qual se encontram simulações de cenários sociais ou de risco, passeios virtuais, jogos e narrativas imersivas, que tornam as aprendizagens interativas, agradáveis e económicas, as quais, por sua vez, promovem o envolvimento e retenção dos trabalhadores.

A realidade virtual tem a capacidade de simular com detalhe as condições do local de trabalho e de possibilitar a aquisição das habilidades necessárias, tendo a vantagem de ser menos invasiva, no sentido em que as pessoas não são diretamente observadas, evitando-se um eventual desconforto que possa comprometer a realização das atividades propostas, contudo, esta modalidade de formação, como difere do comportamento real, pode fazer com que os trabalhadores não a encarem com seriedade e, apenas, como um jogo de computador (Dybała & Kordecki, 2023).

Por outro lado, a formação baseada em realidade virtual traz inúmeras vantagens, pois é interativa, agradável e económica, facilitando a aprendizagem, a qual se torna mais empolgante e atraente e, por sua vez, promove a eficiência, envolvimento, felicidade e retenção dos trabalhadores (Khandelwal & Upadhyay, 2021).

O metaverso, como oferece uma versão elevada de experiências de realidade virtual (Haefner et al., 2021), tem, também, sido alvo de um investimento crescente, pois é um espaço no qual o mundo real e o mundo virtual se misturam para materializar uma experiência altamente imersiva, interativa e flexível, mantendo-se, de igual forma, a exigência dos conteúdos e a qualidade dos planos de formação (M. Yilmaz et al., 2023). Assim, os ambientes virtuais de aprendizagem e, em especial, o metaverso, são

espaços de aprendizagem com enorme potencial, em comparação com metodologias como *flipped learning* ou *e-learning*, já amplamente implementadas (López-Belmonte et al., 2022).

O *mobile learning*, por sua vez, é uma tecnologia que está a ter bastante procura atualmente, pois consiste na utilização de dispositivos de computação móvel para aceder ao conteúdo formativo e permite uma grande flexibilidade na aprendizagem, pois podem ser acedidos a qualquer momento e podem ser repetidos, solidificando melhor o domínio dos materiais de aprendizagem (Casmal & Pribadi, 2022).

Verifica-se, assim, que os métodos de formação profissional contínua estão cada vez mais diversificados, no sentido de um papel crescente da internet e da alteração do papel do formador para uma abordagem mais direcionada para o acompanhamento na aquisição de conhecimento (Trifu et al., 2024), tornando-se um guia ou facilitador para que o aluno construa o seu próprio processo de aprendizagem (Gusho et al., 2023).

Em suma, estão a ocorrer diversas mudanças na sociedade e nas organizações, o que faz alterar a forma de pensar e implementar a educação e a formação, pois o capital humano é o recurso mais importante para alcançar os objetivos organizacionais, o que faz com que deva ser feito um bom planeamento e aplicadas estratégias para manter os colaboradores qualificados, através de programas de formação que estejam de acordo com as necessidades e requisitos de cada um (Elsafty & Oraby, 2022), o que terá impacto na promoção de atitudes positivas dos trabalhadores, como o comprometimento, de forma a reduzir a rotatividade (Rawashdeh & Tamimi, 2019).

1.2 O employee experience

1.2.1 Conceito e modelos

Atualmente e “pela primeira vez no mundo dos negócios, quatro gerações diferentes reuniram-se e cada uma com expectativas diferentes sobre o seu ambiente de trabalho” (Gheidar & ShamiZanjani, 2020, p. 132), o que impulsionou o surgimento do EX como fator crítico na gestão de talentos (Sharma & Bhalkika, 2022). Adicionalmente, as crescentes indústrias baseadas em serviços e no conhecimento, a globalização, as rápidas mudanças no mercado e as inovações tecnológicas, exigiram

que as organizações adotassem estratégias no sentido de aumentarem o envolvimento dos trabalhadores (Plaskoff, 2017).

Tradicionalmente, as empresas priorizavam os seus acionistas e clientes, em detrimento dos seus trabalhadores, mas no presente começaram a compreender que cuidam melhor dos seus clientes se colocarem em primeiro lugar os seus trabalhadores (Villabella & Calleja, 2018), tendo vindo a focar a atenção no modelo de *employee experience* (Grover & Chawla, 2022; Panneerselvam & Balaraman, 2022).

O EX tem sido, assim, desenvolvido a partir do conceito de experiência do cliente (Harlianto & Rudi, 2023; Mohanty & Kulkarni, 2023; Neill & De Klerk, 2023), sendo que, de facto, os trabalhadores são consumidores do local de trabalho, uma vez que estes já não procuram apenas auferir um salário, mas também estar envolvidos num trabalho significativo, num ambiente de entreajuda, colaboração e com o qual se identifiquem (Gallup, 2018).

Pode-se, também, constatar que “a abordagem do funcionário em primeiro lugar ganhou mais popularidade nos últimos tempos” (Itam & Ghosh, 2020, p. 39), após a pandemia (Mohanty & Kulkarni, 2023), pois, findo esse período, o desenvolvimento de oportunidades de trabalho significativas e experiências que promovam o bem-estar passaram a constituir reais vantagens competitivas para as organizações (Panneerselvam & Balaraman, 2022).

Segundo Morgan (2017), as organizações começam a concentrar-se em criar um local de trabalho, em termos físicos, tecnológicos e culturais, em que os trabalhadores se sintam envolvidos num nível profundo, durante todo o percurso destes nas mesmas. Por sua vez, Harlianto e Rudi (2023) salientam que as organizações têm vindo, efetivamente, a concentrar-se em todas as práticas que têm impacto na experiência dos trabalhadores, com vista a conseguirem aprimorá-la e obterem um melhor desempenho por parte destes, de tal forma que estão a surgir nas organizações funções inteiramente dedicadas a esta temática.

Mohanty e Kulkarni (2023), também, destacam que a gestão de recursos humanos atual se preocupa com a construção de uma marca empregadora forte e positiva, o que pressupõe que se canalizem os esforços no sentido de oferecer uma boa experiência ao trabalhador, sendo que tal depende da forma como se gere a sua vida dentro da organização, desde a contratação até ao desvinculo da mesma.

Enquanto se reconhece cada vez mais que os trabalhadores são uma das principais valências das empresas e se sabe que atrair, reter e envolver talentos é imprescindível para o sucesso organizacional (Yildiz et al., 2020), tornou-se, também, mais difícil a gestão dos processos de identificação, desenvolvimento e envolvimento dos trabalhadores, devido ao tempo de disrupção que se vive (Panneerselvam & Balaraman, 2022). Assim, organizações bem-sucedidas em todo o mundo estão a esforçar-se para acompanharem as expectativas e motivações dos trabalhadores (Itam & Ghosh, 2020), de forma a criarem experiências agradáveis, poderosas, impactantes e, sobretudo, humanas (Mohanty & Kulkarni, 2023), ou seja, o *employee experience* está a emergir como uma nova proposta de valor para os trabalhadores (Panneerselvam & Balaraman, 2022).

No entanto, este não é definido de maneira única e universal na literatura, visto que depende de cada organização e dos requisitos e objetivos que estabelece para a sua força de trabalho e, ainda, como resulta da interação entre empregador e trabalhadores constitui um conjunto de práticas em constante mutação (Mohanty & Kulkarni, 2023).

Segundo Grover e Chawla (2022), a definição de EX mais comumente encontrada na literatura refere-se à soma das perceções dos trabalhadores, que resultam das interações que estes têm com outras pessoas, práticas ou plataformas no seu trabalho. A tabela 1 mostra algumas definições de *employee experience* encontradas na literatura.

Tabela 1

Definições de employee experience

Definições	Fontes
“a recolha de perceções dos trabalhadores resultantes de atividades e procedimentos da empresa”	(Yildiz et al., 2020, p. 14)
“a soma de interações que são influenciadas pelas perceções que os trabalhadores têm do indivíduo e dos fatores organizacionais no local de trabalho”	(Grover & Chawla, 2022, p. 93)
“os sentimentos, as perceções e as emoções que um trabalhador experimenta através do seu envolvimento no trabalho e no ambiente organizacional”	(Itam & Ghosh, 2020, p. 41)

“a percepção holística que o trabalhador tem da relação com a sua organização empregadora, resultante de todos os encontros em pontos de contato ao longo do seu percurso.”	(Plaskoff, 2017, p. 137)
“a soma dos sentimentos de um trabalhador nas suas interações com um empregador.”	(Tucker, 2020, p. 183)
“a percepção criada na mente do trabalhador sobre o local de trabalho através das experiências que teve no local de trabalho”	(Yadav & Vihari, 2023, p. 329)
“é o percurso que um trabalhador faz na sua organização. Inclui todas as interações que um trabalhador tem com sua organização antes, durante e após o seu mandato”	(Gallup, 2018, p. 2)
“é uma nova abordagem que propõe um processo participativo com o qual visualizamos as principais etapas que um trabalhador vive na organização a partir da sua perspectiva”	(Villabella & Calleja, 2018, p. 53)
“é simplesmente o tipo de experiência que um trabalhador tem durante o seu trabalho numa determinada organização”	(Soni et al., 2017, p. 42)

Para uma organização, o *employee experience* constitui tudo aquilo que projeta e cria para os trabalhadores e para estes últimos é a realidade de como é trabalhar (Itam & Ghosh, 2020; Morgan, 2017), ou seja, é tudo aquilo que encontram e observam na organização ao longo do seu percurso na mesma (C. S., 2023).

Contudo, existem diversas empresas que confundem o modelo de EX com o conceito de envolvimento (Harlianto & Rudi, 2023). Para esclarecer a diferença, Mohanty e Kulkarni, (2023) explicam que a abordagem tradicional do envolvimento dos trabalhadores é focada em ações que têm impacto a curto prazo, enquanto o EX, como é baseado no relacionamento entre a organização e os trabalhadores, considera-se de longo prazo, sendo mais ampla e holística, pois contempla todas as percepções do trabalhador acerca dessa relação. Desta forma, “o envolvimento dos funcionários é capaz de trazer melhorias a curto prazo na forma como trabalhamos e o EX é uma reformulação da organização a longo prazo” (Yadav & Vihari, 2023, p. 329).

Sob a mesma perspectiva, Panneerselvam e Balaraman (2022) acrescentam que o envolvimento dos trabalhadores advém da experiência. Adicionalmente, também, Itam e

Ghosh (2020) consideram que o modelo de EX tem sido considerado muito mais abrangente do que as práticas de envolvimento, uma vez que o primeiro pressupõe que se siga uma determinada direção com o propósito de alcançar o mais alto nível do segundo. Assim, “os pesquisadores apoiam amplamente a noção de que o envolvimento flutua ao longo do tempo, dependendo das experiências individuais relacionadas ao trabalho” (Singh et al., 2023, p. 1).

Desta forma, os princípios do EX pressupõem que as empresas se foquem em toda a experiência dos trabalhadores e não apenas no envolvimento destes, no sentido de serem capazes de melhorar todas as práticas que têm impacto e que são suscetíveis de impulsionar o desempenho, desde o processo de recrutamento até à saída do trabalhador da organização (Harlianto & Rudi, 2023). Ademais, Yadav e Vihari (2023) consideram que as práticas utilizadas para o envolvimento podem ser aproveitadas para melhorar o EX, pois acreditam que foram as deficiências no processo de envolvimento dos trabalhadores que impulsionaram uma evolução silenciosa deste.

Os departamentos de recursos humanos começaram, desta forma, a projetar experiências memoráveis para os trabalhadores, em todos os seus subsistemas de gestão, tais como no recrutamento, na integração ou na gestão do desempenho, da carreira e dos benefícios, pois acredita-se que estas darão origem a fortes vínculos entre os trabalhadores e as organizações (Harlianto & Rudi, 2023).

De forma a facilitar este trabalho, é possível associar o *design thinking* ao EX, pois este exige que se analise todo o percurso dos trabalhadores na organização, compreendendo inúmeros pontos de contacto que têm interferência na qualidade da experiência, desde interações com elementos da cultura (como espaço físico, tradições ou políticas) até interações com fontes externas (como conversas com amigos ou ex-trabalhadores), pressupondo-se, assim, que o trabalhador seja considerado sob uma perspectiva cognitiva, social, política, física e económica (Plaskoff, 2017).

Uma das ferramentas utilizadas no *design thinking* é o mapeamento do EX, processo em que é central o envolvimento dos próprios trabalhadores (Horváth & Kenesei, 2023), pois estes “são tão responsáveis pela criação das suas experiências quanto a organização” (Morgan, 2017, p. 227).

Existem, efetivamente, vários elementos na gestão de recursos humanos que têm impacto na experiência dos trabalhadores e, por isso, o modelo de EX prevê que se elabore um mapeamento do percurso destes, uma forma de mostrar-lhes os valores e objetivos da empresa, assim como o que é necessário para alcançá-los, pois as melhores

experiências estão integradas nos seus valores e contribuem para o desenvolvimento de uma cultura forte (Mohanty & Kulkarni, 2023).

Este mapeamento define os resultados esperados dos trabalhadores e, também, da empresa ao longo do tempo de permanência dos primeiros na segunda (Yadav & Vihari, 2023). Para Tucker (2020), a implementação de um modelo que promova uma experiência positiva dos trabalhadores envolve várias etapas, consistindo, essencialmente, em: colaborar com os trabalhadores para compreender as suas necessidades, interesses e como se pode melhorar as suas experiências; cocriar e mapear pontos de contacto com a organização/aperfeiçoar experiências; testar o que foi criado; monitorizar a forma como os trabalhadores vivenciam as novas experiências; e, continuar a envolver os trabalhadores em todos os aspetos que sejam necessários melhorar.

A experiência do trabalhador inicia-se, então, quando um potencial candidato a emprego começa a ponderar determinada organização na sua perspetiva de carreira (Plaskoff, 2017; Raia, 2017; Sharma & Bhalkika, 2022) e, por isso, toda a comunicação sobre a cultura, o ambiente de trabalho, as normas ou os valores, que acontece através, por exemplo, das redes sociais ou dos relatos de trabalhadores que saem da organização, pode atrair a atenção de um candidato (Sharma & Bhalkika, 2022).

Sob esta visão, desde a candidatura, todos os trabalhadores têm expectativas e necessidades que visam satisfazer, pelo que iniciam as suas experiências com a empresa, as quais se prolongam no decorrer da vida profissional quotidiana (Raia, 2017), podendo mesmo estender-se após a saída da organização (Plaskoff, 2017). Por conseguinte, as organizações têm de compreender, de forma profunda, as necessidades, objetivos, preocupações e emoções dos seus trabalhadores ao longo do tempo, pois o EX não é uma mercadoria fungível que pode ser trocada entre a organização e os trabalhadores (Mohanty & Kulkarni, 2023)

1.2.2 Fatores que influenciam a experiência do trabalhador

Procurar compreender como os clientes internos pensam e o que sentem, com vista a melhorar continuamente o que as organizações lhes estão a oferecer é uma dimensão central do EX, pois geri-lo é motivar os trabalhadores a contribuírem com o melhor de si mesmos no exercício das suas funções e durante toda a permanência na organização (Panneerselvam & Balaraman, 2022).

Neste seguimento, surgem os antecedentes da experiência, que são as estratégias e construções precursoras do seu desenvolvimento, as quais Grover e Chawla, (2022) dividem em duas categorias: antecedentes de nível individual que correspondem às percepções que o trabalhador tem acerca da experiência como resposta às interações que estabelece dentro da organização; e antecedentes de nível organizacional, tais como a cultura da empresa, os sistemas de recompensa, as oportunidades de aprendizagem e progressão na carreira.

Sob outro enfoque, Mohanty e Kulkarni (2023) defendem que as experiências baseiam-se na satisfação de várias e diferentes necessidades e desejos que motivam ou inspiram os trabalhadores, sendo que existem três formas de analisá-las: a experiência da tarefa, ou seja, ter as ferramentas e recursos necessários para realizar o trabalho com qualidade e rapidez; a experiência social que pressupõe que os trabalhadores têm de sentir que pertencem a algum lugar e, por isso, tem em consideração, por exemplo, se gostam dos seus colegas de trabalho e se estão devidamente integrados na equipa; e a sensação de realização, isto é, se o trabalho proporciona aos trabalhadores o que eles esperam dos seus empregos.

Moganadas e Goh (2022) salientam que a experiência digital é um dos maiores contribuidores para o EX geral, sendo que ignorá-la pode diminuir a produtividade e satisfação dos trabalhadores, devido ao desperdício de recursos e manutenção de deficiências que tal pode causar. Os autores acrescentam, ainda, que é a tecnologia que “sustenta e apoia os outros seis pilares de uma organização irresistível – trabalho significativo, gestão forte, um local de trabalho positivo, saúde e bem-estar, oportunidade de crescimento e confiança na organização” (p. 1002).

Segundo uma revisão sistemática da literatura efetuada por Grover e Chawla (2022), a maioria dos estudos corroboram que as condições tecnológicas onde se trabalha são antecedentes do EX, juntamente com as condições físicas, as relações que se mantêm com os colegas de trabalho e líderes, bem como, a cultura organizacional.

Sob uma perspetiva similar, Sharma e Bhalkika (2022) consideram que as interações entre os trabalhadores e a organização que formam o EX são influenciadas pelo espaço físico de trabalho, pela cultura organizacional, pelas políticas, processos, sistemas e, ainda, pelas ferramentas, equipamentos e tecnologia.

Por um lado, num estudo elaborado por Saini e Jawahar (2019), as dimensões da experiência profissional que obtiveram as médias mais altas foram, não só a cultura, em consonância com os estudos anteriormente mencionados, mas também os valores, a remuneração e benefícios e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Por outro lado, para além deste último fator, C. S. (2023) identificou mais cinco fatores principais para o EX, especificamente, a liderança, o trabalho significativo, o crescimento e reconhecimento, a capacitação e a tecnologia.

A respeito da cultura, pode-se afirmar que a experiência de trabalho ideal é o produto de uma marca empregadora criada a partir dela (C. S., 2023), pois uma cultura distinta numa organização é vista como um fator de atração de trabalhadores que se identifiquem e, conseqüentemente, tenham sucesso no seu local de trabalho (Mohanty & Kulkarni, 2023) e, também, é encarada como um facilitador do EX (Sharma & Bhalkika, 2022).

A cultura define a forma como as pessoas interagem, trabalham e se envolvem no trabalho (Panneerselvam & Balaraman, 2022). Além disso, o clima organizacional, a liderança e as políticas internas são os principais fatores do ambiente cultural que contribuem para a construção do EX e que têm impacto no envolvimento dos trabalhadores (Shenoy & Uchil, 2018).

Além disso, proporcionar ambientes de trabalho enriquecedores, benefícios e recompensas, planeamento e desenvolvimento de carreira, assim como, outras estratégias de envolvimento promovem experiências duradouras e, conseqüentemente, um vínculo emocional e um contrato psicológico mais forte dos trabalhadores com a organização (Itam & Ghosh, 2020).

Para o fortalecimento de laços com os trabalhadores, o EX enfatiza a necessidade de se proporcionar um ambiente que contemple 6 dimensões, nomeadamente coesão, bem-estar, ambiente físico de trabalho, inclusão, vigor (responder, de forma eficaz e positiva, às diversas interações no ambiente de trabalho) e orientação para a realização, sendo estas duas últimas as mais significativas na criação do EX (Yadav & Vihari, 2023).

Já num estudo efetuado por Yildiz et al. (2020), a liderança (liderança transformacional, gestão participativa, coaching, inspiração) destacou-se como de grande importância para um EX positivo, seguida pelas oportunidades de

desenvolvimento do capital humano (oportunidades de treinamento, abertura para experimentação, capacitação, metas e expectativas claras) e a cultura organizacional positiva (visão comum e compromisso, justiça e confiança, flexibilidade e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, cultura baseada em reconhecimento e recompensa). Por fim, a comunicação (comunicação transparente e aberta, ambiente de trabalho colaborativo, partilha de conhecimento, feedback contínuo e construtivo) também se destacou (Yildiz et al., 2020), pois os profissionais atuais procuram comunicações personalizadas, adaptadas e devidamente entregues pelo canal certo e momento certo (Debouk, 2020).

Relativamente à oferta de oportunidades de desenvolvimento, para além de ter a capacidade de criar um EX positivo, é também um dos principais critérios de preferência e permanência dos trabalhadores numa determinada organização (Yildiz et al., 2020), uma vez que estes necessitam de se sentirem capacitados, de forma a conseguirem alcançar os resultados que pretendem (Mohanty & Kulkarni, 2023). Ademais, é reconhecido que as iniciativas de aprendizagem são essenciais em todas as organizações, uma vez que promovem o autodesenvolvimento, a progressão na carreira ou a mobilidade de talentos, sendo, neste sentido, visto como primordial que as organizações invistam na requalificação e qualificação dos seus trabalhadores (Sharma & Bhalkika, 2022).

Além destes fatores, o EX é diretamente afetado pelo apoio organizacional percebido pelos trabalhadores, o qual, por sua vez, também impulsiona a proatividade e pode ser alcançado por exemplo através de um ambiente de trabalho condicente com as suas necessidades e valores (X. Li & Yang, 2023).

Em resumo, existem, fundamentalmente, três ambientes que afetam a experiência, nomeadamente o tecnológico, o físico e o cultural (Morgan, 2017). O ambiente físico é onde os trabalhadores exercem as suas funções profissionais e pode ser melhorado pelas organizações considerando 4 atributos, ou seja, estas podem possibilitar que os trabalhadores levem amigos ou visitantes ao local de trabalho, oferecer o máximo de flexibilidade possível, refletir os seus valores no local de trabalho e permitir a utilização de múltiplas opções de espaço de trabalho (Morgan, 2017). Já o ambiente tecnológico inclui todo o tipo de tecnologia que o trabalhador utiliza para fazer o seu trabalho e para o melhorar as organizações necessitam de garantir 3 aspetos, ou seja, que está disponível para todos, que sejam adaptadas a um nível de consumidor e

que possam atender, simultaneamente, às necessidades dos trabalhadores e aos requisitos do negócio (Morgan, 2017). Por fim, o ambiente cultural é o único que não se pode ver ou tocar, é aquele que se sente, podendo as organizações focar-se em 10 atributos para o tornar mais positivo: criar uma cultura dedicada à saúde e ao bem-estar dos trabalhadores; criar um sentido legítimo de propósito; tornar os executivos e gestores em treinadores e mentores; garantir que os trabalhadores sentem que fazem parte de uma equipa; tratar os trabalhadores de forma justa; garantir que todos se sentem valorizados; acreditar na diversidade e na inclusão; proporcionar a possibilidade de se aprenderem coisas novas, disponibilizando os recursos para o fazer e progredir; procurar que as referências/recomendações da organização como bom local para trabalhar provenham dos trabalhadores; e zelar para que a empresa seja vista de forma positiva (Morgan, 2017).

No sentido de tornar a experiência mais positiva, Plaskoff (2017) propõe 6 princípios, nomeadamente: compreender profundamente os trabalhadores e identificar as suas necessidades; adotar um pensamento expansivo e holístico sobre todos os pontos de contacto que influenciam a experiência do trabalhador; tornar as experiências intangíveis visíveis de forma tangível, através, por exemplo, do mapeamento ou outros modelos visuais; insistir na participação radical, ampla, multinível e igualitária, de forma a reunir várias perspetivas e conhecimentos de toda a organização e a cocriar soluções; experimentar e iterar, isto é, tornar as soluções flexíveis e adaptáveis; confiar e apreciar o processo de desenvolvimento de experiências, encarando-os como positivos e como oportunidades.

Numa compilação dos fatores encontrados na literatura para a criação de experiências de trabalho positivas, Itam e Ghosh (2020) acrescentam dois princípios aos apresentados por Plaskoff, designadamente, melhoria das práticas no local de trabalho e práticas de gestão e de liderança. Além disso, os autores salientam que o EX exige feedback, ação e monitorização contínuos e genuínos.

Os trabalhadores esperam cada vez mais uma cultura colaborativa, significado no trabalho, sistemas, processos, práticas e tecnologias que os auxiliem nas suas funções e uma entidade empregadora que satisfaça as suas expectativas, necessidades e desejos num mercado em constante mudança (Panneerselvam & Balaraman, 2022). Assim, as organizações podem construir boas experiências de trabalho, ouvindo continuamente as necessidades, objetivos, preocupações e emoções dos trabalhadores e criando práticas e

políticas consistentes que trarão consequências positivas, quer para os trabalhadores, quer para os clientes e a própria organização (Mohanty & Kulkarni, 2023).

Este investimento no EX tem sido apontado como um ativador de diversos resultados positivos, pois promove maior motivação, lealdade, satisfação no trabalho, desempenho e retenção (Itam & Ghosh, 2020), assim como, uma força de trabalho mais comprometida, feliz e produtiva e maior qualidade do trabalho, o que, por sua vez, melhora o desempenho da organização como um todo (Mohanty & Kulkarni, 2023), tendo um impacto significativo no sucesso financeiro sustentado (Panneerselvam & Balaraman, 2022). Harlianto e Rudi (2023) acrescentam, também, que proporcionar a experiência certa aos trabalhadores pode significar a obtenção do dobro da satisfação do cliente, de lucros 25% superiores comparativamente com as empresas que não a proporcionam e, ainda, a duplicação da capacidade de inovação.

1.3 A experiência da formação

A formação não é universalmente eficaz, sendo que os seus tipos, níveis e qualidades ideais são variáveis em função das pessoas, tarefas e ambiente (G. J. Lee, 2015), o que pressupõe que o “programa de formação deve responder às necessidades específicas de grupos distintos no que respeita à sua exposição técnica, experiência, idade, funções e responsabilidades que lhes são atribuídas, em vez de desenvolver um programa de formação geral para todos” (Shirmila & R., 2022, p. 32), existindo, assim, uma crescente atenção à aprendizagem personalizada e uma amplo conjunto de meios para a praticar (K. C. Li & Wong, 2021).

Como as pessoas têm atitudes, comportamentos, emoções e percepções diferentes, pressupõe-se que as organizações equilibrem essas diferenças e criem experiências exclusivas (Itam & Ghosh, 2020; Morgan, 2017), pois a personalização é um diferencial significativo e de grande impacto na criação e aperfeiçoamento da experiência do trabalhador (Malik et al., 2022; Mohanty & Kulkarni, 2023).

No entanto, segundo Berge (2022), mesmo que cada pessoa tenha circunstâncias, necessidades e estilos de trabalho únicos, há pouca ou nenhuma evidência empírica que permita afirmar que o desenvolvimento de formações que prevejam estilos individuais de aprendizagem, efetivamente, aumentam esta última. O autor acrescenta, ainda, que adotar abordagens pedagógicas condizentes com as preferências de cada formando não

aumenta ou aumenta pouco a eficácia da aprendizagem, mas potencializa a eficiência e, principalmente, o prazer da mesma.

É reconhecida a necessidade de os programas de formação estarem disponíveis para todos os trabalhadores, de estarem relacionados com o trabalho (Cloutier et al., 2015), de as organizações se preocuparem com a qualidade da formação e de a adaptarem ao grupo-alvo, pois, caso contrário, torna-se ineficaz, os trabalhadores ficam insatisfeitos e podem perder a vontade de frequentarem outras formações ou aprenderem coisas novas (Richter et al., 2020).

Segundo Rawashdeh e Tamimi (2019), a percepção da disponibilidade de formação, a percepção do apoio do supervisor para a formação e a percepção dos benefícios da formação são três tipos de percepções significativas para se compreender a forma como as pessoas percebem a formação oferecida pelas empresas. A primeira mostra a percepção dos trabalhadores sobre o apoio organizacional (Rawashdeh & Tamimi, 2019) e em que medida estes sentem a possibilidade de acederem às oportunidades de formação oferecidas pelas empresas (Newman et al., 2011; Rawashdeh & Tamimi, 2019), enquanto a segunda indica as preocupações dos trabalhadores com relacionamentos interpessoais e a última reflete as preocupações destes com os interesses individuais (Rawashdeh & Tamimi, 2019). Além destes tipos de percepções, Newman et al. (2011) acrescentam a percepção do apoio dos colegas para a formação e a motivação para aprender.

Apesar das práticas, políticas e pessoas da organização terem impacto em todos os trabalhadores, a forma como cada um é impactado depende da percepção que desenvolve acerca da sua experiência, tratando-se de um fenómeno individual (Grover & Chawla, 2022), por isso o trabalhador recebe estímulos do ambiente, processa-os cognitivamente e afetivamente e expressa a experiência através da sua percepção da mesma, estruturando uma resposta (Malik et al., 2023).

1.3.1 Fatores que influenciam a “employee training experience”

São diversos os fatores que afetam o processo de formação e os formandos, sendo que tanto os elementos inerentes ao trabalho quanto às pessoas influenciam a forma

como os formandos avaliam o valor e benefícios da formação (Nikandrou et al., 2009). Seguidamente, serão apresentados os principais fatores encontrados na literatura.

a) O conteúdo da formação

Num estudo efetuado por Mathis (2020), os participantes revelaram que necessitam de compreender facilmente a relevância da formação e, também, de ter a oportunidade de aplicar as suas aprendizagens no exercício das suas funções. Constatações semelhantes foram efetuadas em um estudo de Doufexi e Pampouri, (2022) em que o currículo e a utilização de conhecimentos e competências adquiridas foram considerados aspetos essenciais na eficácia da formação.

De uma maneira geral, no estudo de Mathis (2020), os trabalhadores que consideraram ter vivido uma experiência de formação eficaz destacaram a sua relevância, adaptação e cuidado, enquanto aqueles que sentiram que a formação era frustrante, não era aplicável na prática e criava lacunas, definiram-na como uma experiência negativa.

Os formandos reagem de forma positiva se a relevância corresponder ou exceder as suas expectativas e ficam pouco satisfeitos ou reagem negativamente se a formação for menos relevante, o que, por sua vez, conduz a uma baixa do interesse em atividades de formação, a um baixo nível de aprendizagem e a uma menor taxa de transferência (Awais Bhatti & Kaur, 2010).

Por outro lado, considera-se que uma boa correspondência entre a formação ministrada e a necessária pode estar associada a melhores comportamentos e uma incompatibilidade entre as mesmas pode prejudicá-los (G. J. Lee, 2015). Neste seguimento, as formações têm de ser desenvolvidas para que os seus participantes consigam transferir e aplicar as competências adquiridas no seu trabalho (Nikandrou et al., 2009), pois se houver semelhança entre os conteúdos da formação e o trabalho real ou se a formação for relevante para as atividades laborais, a reação do formando é positiva e a transferência de conhecimentos aprendidos na formação para o contexto de trabalho pode ser maximizada (Awais Bhatti & Kaur, 2010).

Pressupõe-se que a possibilidade de os formandos utilizarem as aprendizagens decorrentes da formação no trabalho é mais importante do que o desempenho destes na

formação, o que torna indispensável o desenvolvimento de um programa de formação que garanta tal aplicabilidade e a mantenha (Dipboye, 2018, p. 589). Em outros termos, a aplicação dos conhecimentos, competências, comportamentos e atitudes aprendidas numa formação designa-se transferência da formação e tem o objetivo de melhorar o desempenho profissional do formando (Velada & Caetano, 2007).

Neste seguimento, as organizações precisam de avaliar adequadamente as necessidades de formação dos seus trabalhadores, dando ênfase à lacuna de habilidades e deixando de parte favoritismos na escolha daqueles que terão a oportunidade de frequentar uma formação, de forma a tornarem-se mais produtivas e conseguirem permanecer no mercado competitivo e complexo atual (Orimuo et al., 2023).

Destarte, é necessário “garantir que o design de treinamento usado para os trabalhadores seja adequado e rico em conteúdo. O conteúdo precisa de contemplar todas as lacunas de competências identificadas” (Orimuo et al., 2023, p. 597), sendo possível usá-lo no imediato (Mathis, 2020), pois quando os formandos entendem que a formação pode ajudá-los a melhorar o seu desempenho e a produtividade organizacional, a motivação e envolvimento nas atividades formativas é aumentado (Awais Bhatti & Kaur, 2010).

Segundo Kodwani (2017), os trabalhadores acreditam que os fornecedores externos de formação estão mais atualizados relativamente aos métodos e materiais formativos e que, por essa razão, a formação que ministram, em comparação com a interna, é mais útil e relevante. O autor acrescenta que o facto deste tipo de formação proporcionar certificação aumenta a confiança dos formandos, para além de ser uma oportunidade de afastamento da rotina diária.

Todavia, sublinhe-se que não é suficiente uma empresa proporcionar uma formação aos seus trabalhadores, sem lhes dar a oportunidade de aplicar os conhecimentos e competências que desenvolveram, pois, caso isso aconteça, o clima organizacional é afetado, os trabalhadores sentem-se traídos e consideram que a empresa tem dinheiro para desperdiçar, o que abala o compromisso e confiança em relação a esta (Nikandrou et al., 2009). Já se um trabalhador verificar que pode transferir a formação para o trabalho, aumentará a confiança nas suas capacidades para realizar determinadas tarefas (Awais Bhatti & Kaur, 2010) e, se estiver motivado para

frequentar determinada formação e a organização o apoiar financeiramente, este poderá desenvolver um maior compromisso com a mesma (Ryu & Moon, 2019).

b) A comunicação e as interações

Como demonstrado no ponto anterior, os formandos necessitam de compreender facilmente a relevância da formação, o que se pressupõe que seja feito através de uma comunicação eficaz do formador (Mathis, 2020). Além disso, este pode, também, aumentar a motivação dos formandos argumentando, de forma persuasiva, os benefícios que lhes poderá trazer a formação (Dipboye, 2018).

No estudo efetuado por Mathis (2020), os participantes reconheceram a importância da interação com o formador e os outros formandos na forma como percebem a experiência formativa, revelando-se que a influência relacional e organizacional é crítica para o processo global de formação e que quando os formandos gostam e respeitam os formadores e estes têm capacidade de liderança instrucional, se preocupam com as suas necessidades, conforto e relevância dos conteúdos, a eficácia da formação é influenciada, pois são criadas relações de confiança e cooperação que ajudam ao cumprimento dos objetivos.

Já num estudo de Latif et al. (2013), os autores destacaram a importância da comunicação dos objetivos e reconhecimento dos benefícios da formação, pois encontraram uma associação significativa entre essa comunicação e o comprometimento e o alcance do objetivo. Este deve ser aceite pelo formando para facilitar a sua aprendizagem (Dipboye, 2018, p. 592).

Ao longo da formação, acredita-se que é melhor os formandos receberem feedback sobre o desempenho, pois ter conhecimento dos resultados da formação e do que se considera correto parece favorecer esse mesmo desempenho (Dipboye, 2018). Em contraste, se o feedback for excessivamente específico e frequente, pode sobrecarregar o formando com informações, de tal maneira que prejudica a aprendizagem (Dipboye, 2018).

Verifica-se a necessidade de os formadores se preocuparem em aumentar o compromisso dos formandos com o programa formativo, desenvolvendo com estes uma

aliança de trabalho (Ghosh et al., 2012, p. 200) e comunicando-lhes, ainda, confiança no sucesso da formação (Dipboye, 2018).

A formação eficaz é facilitada pelas competências interpessoais do formador, que desempenham um papel crucial no sucesso da mesma, sendo a interação entre o formador e os participantes primordial, conforme destaca Ghosh et al. (2012). Já se a comunicação for deficiente ou inexistente, a formação pode fracassar (Hossain, 2017), pois as interações entre o formador e os formandos têm influência nas características, conhecimentos, competências e habilidades destes últimos (Nikandrou et al., 2009).

Por fim, é de referir que a interação apresenta-se, também, importante no decurso do trabalho diário, uma vez que uma parte significativa da formação proporcionada pelas organizações ocorre na procura diária de feedback, informações e ajuda, através de comunicações informais e casuais (Dipboye, 2018).

c) O formador

No que diz respeito ao formador, este constitui um dos aspetos vitais de qualquer experiência de aprendizagem e tem um papel central no sucesso de um programa formativo, sendo valorizados pelos formandos aqueles que estão bem preparados e que utilizam abordagens consideradas úteis (Latif et al., 2013). Assim sendo, a formação pode ser bem-sucedida se o formador possuir os conhecimentos necessários e boas competências formativas e fracassar se o mesmo não tiver conhecimento acerca das técnicas formativas (Hossain, 2017). Além da necessidade de possuírem conhecimento e de terem uma comunicação clara, justa e compreensiva, os alunos adultos preferem os formadores que os respeitem e que possuam experiência nas áreas que ensinam (Phillips et al., 2017).

Destarte, considera-se que um dos elementos mais importantes numa formação é o formador, desde que este possua o principal atributo necessário, isto é, o conhecimento acerca dos temas que compõem o programa, mas também, que seja capaz de chegar aos formandos com os conceitos abordados, pois o conhecimento, por si só, não é suficiente (Ghosh et al., 2012).

Além do conhecimento e da experiência, como já supramencionado, as competências interpessoais do formador também têm influência no sucesso da formação

pelo facto de poderem eliminar qualquer tipo de inibição que impeça a aprendizagem e qualquer perceção negativa que, eventualmente, exista relativamente ao programa formativo, motivando os trabalhadores a aprender (Ghosh et al., 2012).

Por outro lado, a formação frequentemente falha devido à maneira como os formadores a conduzem, conforme apontado por Dipboye (2018), o qual salienta que um formador inspirador pode aumentar a motivação, mas se este fizer uso apenas de momentos de entretenimento e evitar temas difíceis e desafiantes, a motivação dos formandos pode desaparecer quando estes enfrentam situações do mundo real que exigem persistência e reflexão. Além do mais, o autor acrescenta que as atitudes e expectativas do formador são cruciais, pois quando são negativas podem se tornar profecias autorrealizáveis, levando ao fracasso do programa, enquanto um formador otimista pode superar falhas nos métodos formativos e tornar a formação eficaz.

Em suma, ter em atenção as expectativas, as atitudes e as competências do formador são aspetos centrais para que uma formação seja eficaz (Dipboye, 2018), sendo reconhecido na literatura que, para se alcançar a satisfação do formando, é muito importante que a formação seja conduzida por um formador com conhecimento sólido acerca do tema que está a ser tratado (Ghosh et al., 2012; Orimuo et al., 2023) e com experiência na área (Orimuo et al., 2023).

d) O ambiente e cultura organizacional

Existem organizações onde o clima é favorável à utilização dos conhecimentos ou competências adquiridas através da formação e outras em que o clima é menos propício a que tal aconteça (Dipboye, 2018). Numa organização em que se valoriza a aprendizagem, os trabalhadores compartilham informações, colaboram uns com os outros, experimentam e arriscam, pois a aprendizagem é encarada como um valor essencial na aquisição de conhecimentos e habilidades que criam vantagem competitiva, ou seja, o clima organizacional apoia a formação, a partilha de conhecimentos, a aprendizagem contínua, a resolução de problemas, a inovação, experimentação e flexibilidade (Dipboye, 2018). Posto isto, “a existência de uma cultura de aprendizagem contínua é um elemento contextual fundamental para o sucesso da formação” (Ballesteros & De Saá, 2012, p. 1276).

Se uma análise organizacional indicar que a formação entra em conflito com o clima organizacional, prosseguir com a sua implementação é inútil, tornando necessário modificá-lo para favorecer a aprendizagem por meio de intervenções de desenvolvimento organizacional. Contudo, mudar o clima é desafiador e demorado, exigindo o desenvolvimento de sistemas que facilitem a partilha de conhecimento e estimulem os funcionários a criar oportunidades de aprendizagem de forma proativa (Dipboye, 2018, p. 600).

Por outro prisma, os trabalhadores que exercem tarefas estimulantes e significativas no seu trabalho veem desperta a vontade de participar em formações e a motivação de aprender mais (Silvennoinen & Nori, 2017). Complementarmente, quando o ambiente de trabalho é favorável à inovação e ao alto desempenho, os trabalhadores entendem que o esforço de aprendizagem que fazem durante a formação irá ter um resultado desejável, fazendo com que estejam motivados para aprender e, também, para transferirem essas aprendizagens para o trabalho (Kontoghiorghes, 2004).

O ambiente de trabalho tem uma grande influência no sucesso de qualquer programa de formação, pois se o formando compreender que, no exercício das suas funções, terá autonomia e oportunidades para fazer uso dos conteúdos abordados na formação, a probabilidade de sucesso da formação é aumentada (Ballesteros & De Saá, 2012). Por outro lado, se uma determinada organização não apoia a formação ou não cria oportunidades para praticar o que os trabalhadores aprendem, é provável que estes demonstrem um declínio no desempenho das tarefas ou, então, se permite que os trabalhadores participem num curso cuja abordagem não é apoiada na própria organização, o que foi aprendido não será transferido para o local de trabalho (Dipboye, 2018). Além disso, caso um trabalhador tenha conhecimento de que a organização na qual trabalha carece de recursos, sejam estes financeiros, humanos ou materiais, para a utilização dos conteúdos da formação, também, tende a não se esforçar para aprendê-los (Ballesteros & De Saá, 2012).

A baixa motivação para a formação e a aprendizagem advém, assim, das práticas e estruturas organizacionais, pois se os trabalhadores executam um trabalho rotineiro sem oportunidades de aprendizagem vão ficando habituados ao alto controlo, à falta de autonomia e às tarefas pouco estimulantes, desenvolvendo baixo interesse em formação (Silvennoinen & Nori, 2017).

Por outro lado, segundo Mohamad et al. (2023), o incentivo criado pela gestão, que acontece através de práticas como o aumento de oportunidades de formação, disponibilização de programas de formação vantajosos, apoio à frequência dos trabalhadores e disponibilização de instalações, bem como, a comunicação interativa, que advém de práticas como fornecimento de feedback construtivo, partilha de informações sobre formação e comunicação bidirecional, constituem fatores preditivos essenciais para motivar os trabalhadores a participarem em atividades formativas e transferirem a formação para o local de trabalho, promovendo um ambiente de formação significativo.

Segundo Towler et al. (2014), os líderes e gestores, também, desempenham um papel crucial na eficácia da formação, mesmo quando é obrigatória, dado que as suas atitudes em relação à formação influenciam o comprometimento dos formandos. Ainda segundo o autor, se um líder ou gestor minimiza uma iniciativa de formação, os trabalhadores podem perder o interesse na mesma, pois o apoio destes às atividades de formação é compreendido como indicativo da sua importância para a organização. Deste modo, se os formandos não acreditam no apoio dos líderes à transferência da formação, podem considerá-la como profissionalmente limitada e sentirem-se desmotivados, sendo necessário os líderes darem prioridade à formação, para que haja mais motivação para a transferência (Towler et al., 2014). Além disso, permitir que os formandos escolham o tipo de formação que frequentam é uma estratégia eficaz para aumentar a motivação (Dipboye, 2018).

A cultura organizacional de aprendizagem desempenha, assim, um papel decisivo no sucesso da formação, através da disponibilidade de recursos e o apoio das chefias, estando a utilização das competências adquiridas durante a formação também condicionada a esses fatores (Ballesteros & De Saá, 2012), permitindo compreender que o sucesso de uma formação está significativamente dependente de como é posicionada, apoiada e reforçada na organização que a promove (Kodwani, 2017).

e) Os formandos

Num estudo efetuado por Li e Wong (2021), os autores encontraram como principal fator promotor de uma aprendizagem personalizada de sucesso, as características dos alunos, tais como o nível de habilidade, os interesses e necessidades,

assim como fatores afetivos e envolvimento com a aprendizagem, reforçando a existência de características heterogêneas e perfis de aprendizagem diferentes.

Já considerando as atitudes e preferências dos formandos, Mathis (2020) compreendeu que quando relacionamentos positivos são criados no espaço formativo, são formadas e reforçadas atitudes otimistas em relação à formação presencial. E, quando os trabalhadores se sentem satisfeitos com a sua profissão têm mais facilidade em aprender todos os conteúdos da formação e de transferirem as aprendizagens para contexto de trabalho, aplicando-as no desempenho das suas atividades (Velada & Caetano, 2007).

Além disso, verifica-se que os formandos que apresentam uma forte identificação profissional tendem a conseguir transferir melhor a aprendizagem para o contexto de trabalho, possivelmente porque são mais otimistas relativamente à utilidade e vantagens que tal pode trazer (Velada & Caetano, 2007, p. 285). E, quando a formação atende às necessidades atuais ou futuras do trabalho e/ou carreira dos trabalhadores, estes sentem uma maior motivação para aprender e participar na formação, experienciando uma imagem positiva da mesma (Kodwani, 2017).

Se existir apatia, atitude negativa, uma preferência pelo caminho mais fácil e evitamento do trabalho por parte do formando, é natural que este não processe, de forma profunda, os materiais formativos e que não mostre ganhos significativos, independentemente da qualidade do programa formativo (Dipboye, 2018). Em paralelo, os formandos motivados têm maior propensão para aplicar as aprendizagens no trabalho e tornar a formação efetiva (Dipboye, 2018, p. 599), existindo, inclusive, uma maior probabilidade de terem uma perceção positiva da formação (Newman et al., 2011).

Reforça-se que quando os formandos têm um interesse pessoal na formação ou definiram objetivos profissionais que pretendem alcançar através dela, é mais provável que se empenhem e adquiram os conhecimentos e competências que necessitam, uma vez que estes valorizam a formação se esta lhes servir a eles próprios, não para ajudar a empresa nos seus objetivos (Nikandrou et al., 2009).

Além destes fatores, podem considerar-se, também, os traços de personalidade individuais, dos quais depende a experiência dos trabalhadores, o seu bem-estar, satisfação e comprometimento (M. Lee & Kim, 2023). Por exemplo, se abordarmos diferenças geracionais, pode acontecer que uma geração tenha preferência pela

frequência de formações tradicionais, em sala de aula e em papel, enquanto outra prefira métodos mais autônomos de aprendizagem e o uso de tecnologias (Akhavan Sarraf et al., 2016).

Outra das causas de os trabalhadores não terem motivação para se formarem no trabalho pode estar relacionada com experiências anteriores de marginalização e humilhação, o que faz com que tenham vontade de se afastar de qualquer situação que lhes faça recordar a escola (Silvennoinen & Nori, 2017).

Contudo, Marcaletti et al. (2023) consideram que há um maior risco de perda de motivação para aprender à medida que aumenta a idade e o tempo de permanência dos trabalhadores na empresa. Os trabalhadores mais novos tendem a estar mais abertos à aprendizagem, mesmo que considerem que as habilidades humanas são fixas, pois têm uma experiência limitada e como estão numa fase mais inicial das suas carreiras, sabem que se espera que aprendam e se desenvolvam, enquanto os trabalhadores mais velhos enfrentam restrições específicas devido às mudanças biológicas, podem acreditar que têm menos capacidade para aprender e podem sofrer das crenças dos seus supervisores (Van Vianen et al., 2011). No entanto, há exceções a esta proposição (Van Vianen et al., 2011), tal como demonstram os resultados do estudo de Latif et al. (2013), no qual a satisfação global com a formação mostrou aumentar à medida que a idade e classificação profissional também aumentaram.

Nesse mesmo estudo, os autores identificaram uma associação significativa entre vários fatores que contribuem para a satisfação global com a formação, nomeadamente, satisfação com o conteúdo, o formador, a sessão de formação e a transferência de aprendizagem. Em todos estes fatores, à exceção da satisfação com a sessão de formação, foram reveladas diferenças significativas entre homens e mulheres (Latif et al., 2013).

Assim, as atitudes dos formandos, enquanto “predisposições para fazer certas escolhas ou para se envolver em atos específicos” (Dipboye, 2018, p. 588) influenciam a forma como a formação é percebida, fazendo com que quando os formandos reagem positivamente à mesma, estes tendam a aprender melhor e a utilizar tais aprendizagens, considerando-as úteis (Velada & Caetano, 2007).

f) Os recursos e métodos pedagógicos

Para a experiência formativa, contribui, também, o ambiente físico, pois pode aumentar ou desviar a atenção necessária à aprendizagem (Mathis, 2020) e, mediante o contexto, o ganho cognitivo pode, também, variar (G. J. Lee, 2015). Para Bhat et al. (2016), de facto, as instalações da formação, bem como os materiais e o apoio didático necessitam de ser bem pensados antes do início de qualquer iniciativa de formação.

Já segundo Mikova et al., (2021), a formação presencial é considerada mais motivadora e prática do que a formação virtual, permitindo melhores explicações por parte dos formadores. Além disso, as orientações fornecidas pelos formadores durante uma formação, particularmente durante atividades práticas, são mais facilmente compreendidas pelos participantes quando são transmitidas com o auxílio de recursos didáticos (Ghosh et al., 2012). Sessões de formação interativas promovem uma melhor compreensão e retenção dos conteúdos da formação, as quais se formam através do encorajamento à participação ativa, questionamentos e esclarecimento de dúvidas, pois a sinergia nas sessões de formação, com incentivo a perguntas e respostas, contribui para a aprendizagem. O formador eficaz utiliza linguagem simples, relaciona conceitos com situações da vida real, utiliza ilustrações pertinentes e é capaz de interligar os diversos assuntos discutidos, garantindo a coerência e sequência dos conteúdos abordados (Ghosh et al., 2012).

Neste mesmo sentido, num estudo de Khodadad (2023), o autor descobriu que, de facto, para promover a aprendizagem centrada no aluno e a melhoria contínua podem ser adotadas diversas abordagens e estratégias, tais como: fazer perguntas e incentivar a participação; definir resultados claros de aprendizagem; incorporar exercícios de interação entre colegas, slides e/ou vídeos; fornecer resumos concisos; expressar uma atitude acessível, respeitadora, amigável e de valorização das contribuições dos alunos; e promover sessões de resolução de problemas para aplicação dos conhecimentos teóricos a situações reais.

Segundo Trifu et al. (2024), frequentemente, os métodos tradicionais não são eficazes para os trabalhadores, uma vez que não têm em conta a forma como o trabalho é organizado, nem as mudanças nos padrões de emprego e, neste sentido, os métodos de formação profissional, tal como já demonstrado no ponto 1.2., estão cada vez mais diversificados.

Em relação às novas tecnologias, estas também têm vindo a influenciar a eficácia da formação e a promover aprendizagens personalizadas (K. C. Li & Wong, 2021). A literatura sugere que as potencialidades e oportunidades criadas por estas estão a mudar e a impulsionar uma melhor experiência dos trabalhadores (Itam & Ghosh, 2020; Panneerselvam & Balaraman, 2022), enquanto esta pode ser a solução para as exigências decorrentes de locais de trabalho tão flexíveis e voláteis (Mohanty & Kulkarni, 2023), pois as tecnologias certas facilitam as tarefas diárias e tornam o dia-a-dia mais significativo (Moganadas & Goh, 2022), bem como ajudam a melhorar a experiência de aprendizagem e aumentar a sua eficácia (Gusho et al., 2023).

Fatores como os objetivos do programa de formação, os métodos e meios utilizados, os locais e equipamentos, também, influenciam a formação e a perceção dos formandos sobre a mesma (Nikandrou et al., 2009), sendo, por isso, importante a promoção de um ambiente formativo que desperte emoções positivas em relação à experiência (Dipboye, 2018).

CAPÍTULO II – DESENHO METODOLÓGICO

Considerando a emergência do conceito de *employee experience* e a falta de estudos sobre a “employee training experience”, torna-se fundamental privilegiar um estudo exploratório, de forma a obter informações acerca desta temática, proporcionando-se uma base para estudos mais detalhados e específicos no futuro.

A presente investigação enquadra-se numa metodologia qualitativa e, segundo Resende (2016), para se iniciar qualquer investigação de carácter qualitativo urge a necessidade de se formular a questão de investigação e de definir a forma como se irá responder à mesma, o que comumente se designa por objetivos. A partir deste pressuposto, foi formulada a seguinte questão de investigação: “Como é que são caracterizadas pelos trabalhadores as experiências formativas promovidas pelas organizações?”.

Face à questão supramencionada, estabeleceu-se como objetivo principal identificar os fatores que influenciam a experiência de formação dos trabalhadores e como objetivos secundários compreender como é que os trabalhadores estão a perceber as suas experiências de formação e o que é considerada pelos mesmos uma experiência formativa positiva e negativa.

Para a recolha da perceção dos trabalhadores acerca das suas experiências formativas e dos fatores que as influenciam foram feitos dois estudos. No estudo 1 foi utilizado um inquérito por questionário para a recolha dos dados, cujos destinatários foram todas as pessoas que tivessem frequentado, pelo menos, uma formação por iniciativa da(s) entidade(s) empregadora(s) nos últimos 3 anos e no estudo 2 foram efetuadas entrevistas semiestruturadas, as quais foram destinadas a todas as pessoas que, nos últimos 3 anos, tivessem frequentado, no mínimo, duas ações de formação por iniciativa da(s) entidade(s) empregadora(s).

2.1. Método qualitativo

Como mencionado supra, os métodos qualitativos são aqueles que suportarão esta investigação, no sentido de se obterem os dados que permitam responder aos objetivos traçados, uma vez que esta é uma abordagem sistemática e objetiva utilizada para descrever ou compreender experiências humanas e processos e como eles são vivenciados pelas pessoas, dando-lhes sentido (Delgado-Hito & Romero-García, 2021).

Tipicamente ligadas às ciências sociais e humanas (Surawy-Stepney et al., 2023), as metodologias qualitativas de investigação, como destaca E. A. D. Silva (2013), são pertinentes para abordar contextos caracterizados por complexidade, dinamismo e desconhecimento. Segundo o mesmo autor, essas metodologias procuram uma compreensão interpretativa do real através de uma incursão ao mundo da subjetividade, reconhecendo e valorizando as crenças, opiniões, significados e práticas dos participantes, as quais, por sua vez, permitem captar as experiências, idealizações e representações que têm da realidade.

O objetivo deste tipo de investigação é descrever e compreender determinado fenómeno, através das palavras dos participantes acerca das suas experiências, destacando-se a influência que o contexto tem no significado que atribuem às mesmas (K. Yilmaz, 2013, p. 313). Ivey (2023) acrescenta que o método qualitativo enfatiza a investigação de crenças, atitudes, motivos e comportamentos dos indivíduos, processo que requer interpretação, a qual define como “a atribuição disciplinada e metódica de significado contextualmente significativo” (Ivey, 2023, p. 21).

A abordagem interpretativa emerge como a metodologia mais apropriada para compreender a complexidade do mundo social, pois ao invés de procurar a objetividade, o método qualitativo visa a profundidade, procurando captar experiências e atribuir-lhes significado, através de uma compreensão rica e contextualizada que permita uma visão holística e detalhada do que está em estudo (Awasthy, 2019), pelo que o método qualitativo surge como o mais adequado para estudar a “employee training experience”.

2.2. Técnicas de recolha de informação

As técnicas de recolha de dados selecionadas para esta investigação foram o inquérito por questionário e por entrevista. Estas são frequentemente usadas em combinação, pois o investigador pode utilizar a primeira para alcançar uma noção ampla dos temas do estudo e a segunda para obter informações mais detalhadas e claras das suas inter-relações complexas (Surawy-Stepney et al., 2023). Neste seguimento, utilizou-se o inquérito por questionário para obter uma perceção geral da experiência dos trabalhadores com as formações promovidas pelas suas entidades empregadoras e as entrevistas para compreender, em maior profundidade, essas experiências.

O inquérito por questionário, utilizado no estudo 1, à exceção do que diz respeito às perguntas de caracterização sociodemográfica, enquadra-se no tipo aberto, ou seja, foi constituído por perguntas abertas no sentido de se obterem respostas construídas pelos participantes no estudo (Santos & Henriques, 2021). Segundo Braun et al. (2021) esta técnica de recolha de informação consiste, precisamente, num conjunto de perguntas abertas centradas no tema de interesse que permite que os participantes, ao invés de selecionarem respostas pré-determinadas, escrevam com as suas próprias palavras, o que permite originar relatos complexos, profundos e valiosos destes acerca do sentido que atribuem a determinado fenómeno.

Esta técnica, ainda segundo o mesmo autor, permite aos investigadores obter um conjunto de dados muito variado e amplo, como opiniões, práticas e experiências e, ainda, alcançar uma grande variedade de pessoas, o que é realmente interessante em investigações de domínios pouco ou nada explorados, alcançando-se uma ampla gama de perspetivas ou posicionamentos em relação ao tópico de interesse. Além disso, tal como acontece no presente estudo, um questionário aberto demonstra-se útil quando o objetivo é a recolha de dados de carácter qualitativo, não há muita literatura sobre o tema e/ou a que há disponível não revela as variáveis mais relevantes (Santos & Henriques, 2021).

Neste seguimento e tendo em consideração que quanto mais longo for o inquérito, maior desinteresse existe dos participantes e maior número de respostas são dadas de forma incompleta (Braun et al., 2021), foi criado para este estudo um inquérito muito curto, com apenas 7 questões, o qual pode ser consultado no apêndice I, visando-se obter uma perspetiva geral da “employee training experience”.

A técnica de recolha de dados que foi utilizada no estudo 2 tratou-se da entrevista semiestruturada, a estratégia mais utilizada quando se pretendem obter dados qualitativos (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006) e a qual visa a “recolha de informações de informantes-chave que tenham experiências pessoais, atitudes, perceções e crenças relacionadas ao tópico de interesse (DeJonckheere & Vaughn, 2019, p. 2), neste caso, que tivessem participado em formações por iniciativa das entidades empregadoras.

O objetivo da entrevista é recolher informações subjetivas, como perceções (L. F. D. Silva & Russo, 2019) e aspetos únicos às experiências dos participantes (McGrath

et al., 2019), contribuindo para um corpo de conhecimento baseado nos significados que as experiências têm para os mesmos (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006).

Salienta-se que as entrevistas semiestruturadas são comumente organizadas através de um conjunto predeterminado de perguntas abertas, com outras que emergem do diálogo entre o entrevistador e a pessoa que está a ser entrevistada (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006; Resende, 2016), o que faz com que esta técnica não constitua, apenas, uma transação de perguntas e respostas entre o entrevistador e o entrevistado, mas antes interações dinâmicas e contínuas, pois é a forma de se obterem dados com a qualidade desejada (DeJonckheere & Vaughn, 2019). Portanto, para esta investigação foi elaborado um guião de entrevista flexível e que permitia que esta fosse moldada, não só pela investigadora, mas também pelas respostas dos participantes (Surawy-Stepney et al., 2023), o qual orientou, simultaneamente, a primeira a conseguir obter as informações necessárias para responder à sua pergunta de partida, uma vez que esta constitui a força motriz de qualquer estudo, estando associada a todas as suas etapas (DeJonckheere & Vaughn, 2019).

O guião refletiu o que a literatura aborda sobre a área temática em estudo e teve em conta o âmbito da questão de investigação e os seus objetivos (McGrath et al., 2019; Resende, 2016). Segundo Resende (2016), é necessário saber exatamente qual é a informação que se pretende obter, o porquê de ser requerida e de como ajudará a responder à questão de investigação. Neste sentido, foi criado o guião de entrevista infra.

Tabela 2

Guião de entrevista estruturado por objetivos, dimensões da estrutural conceitual e respetiva fundamentação teórica

Guião de entrevista			
Caracterização Sociodemográfica		Idade: Estado Civil: Habilitações Académicas: Área de formação: Função que desempenha:	
Objetivos	Perguntas	Tema de incidência	Fundamentação teórica

<p>Compreender como é que os trabalhadores estão a perceber as experiências formativas proporcionadas pelas suas entidades empregadoras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - De uma forma geral, como descreveria a sua experiência com as formações promovidas pela(s) sua(s) entidade(s) empregadora(s)? - Na sua opinião, quais são os principais fatores que têm impacto na sua experiência durante uma formação? - Qual é a importância, para si, que as formações correspondam aos seus interesses e necessidades? Tem encontrado essa correspondência? 	<p>Opinião dos trabalhadores acerca das experiências formativas proporcionadas pelas suas entidades empregadoras.</p>	
<p>Compreender o que é considerada pelos trabalhadores um EX positivo e negativo da formação.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - O que é, para si, tendo em conta as formações que já frequentou, uma experiência de formação positiva? Pode partilhar experiências anteriores que foram especialmente positivas e explicar a razão? - E uma experiência de formação negativa, o que é para si, tendo em conta as formações em que já participou? Pode lembrar as suas experiências de formação mais negativas e explicar a razão? 	<p>Caracterização do que é uma experiência formativa positiva e negativa pelos trabalhadores.</p>	
<p>Identificar quais são os fatores que influenciam a “Employee Training Experience”.</p>	<p style="text-align: center;">Organização</p> <ul style="list-style-type: none"> - De alguma forma, a sua entidade empregadora contribuiu para que as suas experiências de formação tivessem sido positivas? - Alguma vez sentiu que a sua entidade empregadora impactou de forma negativa as suas experiências de formação? - A opinião do/a seu/sua líder e o apoio que tem dado às atividades de formação têm influenciado, de alguma forma, a sua experiência? 	<p>Influência do ambiente e da cultura organizacional na perceção do trabalhador acerca da experiência formativa.</p>	<p>(Dipboye, 2018) (Ballesteros & De Saá, 2012) (Kontoghiorghes, 2004) (Silvennoinen & Nori, 2017) (Kodwani, 2017)</p>
	<p style="text-align: center;">Formação</p> <ul style="list-style-type: none"> - Os conteúdos das formações têm tido um papel importante na sua experiência com a formação? Porquê? 	<p>Impacto dos conteúdos das formações promovidas pelas empresas na experiência dos trabalhadores.</p>	<p>(Mathis, 2020) (Awais Bhatti & Kaur, 2010) (G. J. Lee, 2015) (Nikandrou et al., 2009) (Dipboye, 2018) (Orimuo et al., 2023)</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - A comunicação e as interações que se estabelecem durante as formações (ex.: entre os 	<p>Importância atribuída pelos</p>	<p>(Dipboye, 2018) (Mathis, 2020)</p>

	<p>formandos e/ou entre estes e o formador) têm, de alguma forma, impactado a sua experiência formativa? Pode explicar porquê/como?</p>	<p>trabalhadores às interações e comunicação no âmbito da experiência formativa.</p>	<p>(Hossain, 2017) (Nikandrou et al., 2009)</p>
	<p>- Considera que os formadores têm tido influência na sua experiência com as formações? Se responder não. – Porquê? Se responder sim.:</p> <p>- Quais foram as características dos formadores que mais contribuíram para uma experiência de formação positiva?</p> <p>- Quais foram as características dos formadores que contribuíram para uma experiência de formação negativa?</p>	<p>Influência do formador na percepção da experiência.</p>	<p>(Dipboye, 2018) (Ghosh et al., 2012) (Orimuo et al., 2023) (Latif et al., 2013) (Hossain, 2017) (Phillips et al., 2017)</p>
	<p>- O local onde ocorreram as formações teve influência na sua experiência? Porquê?</p> <p>- É capaz de identificar recursos pedagógicos (ex.: vídeos, manuais, jogos, dinâmicas de grupo, etc.) utilizados nas formações que marcaram a sua experiência e explicar a razão?</p> <p>- A utilização de tecnologias durante uma formação teve algum impacto na sua experiência? Pode dar um exemplo?</p> <p>- Pode partilhar exemplos específicos de abordagens ou estratégias que os formadores tenham utilizado e que tenham contribuído para criar uma experiência de formação positiva para si?</p>	<p>Influência dos recursos e métodos pedagógicos utilizados na formação na percepção da experiência.</p>	<p>(Bhat et al., 2016) (Ghosh et al., 2012) (K. C. Li & Wong, 2021) (Nikandrou et al., 2009)</p>
Trabalhadores	<p>- As suas características pessoais (ex.: traços de personalidade, idade, formação académica, perfil de aprendizagem, preferências, interesses, necessidades, conhecimentos e experiências anteriores, etc.) têm influenciado a sua experiência nas formações?</p> <p>- Sente que as funções profissionais que desempenha influenciam a forma como vive um momento formativo? Em que medida? / Porquê?</p>	<p>Influência das características e particularidades dos formandos na percepção destes acerca da formação.</p>	<p>(K. C. Li & Wong, 2021) (Velada & Caetano, 2007) (Kodwani, 2017) (Nikandrou et al., 2009) (M. Lee & Kim, 2023)</p>

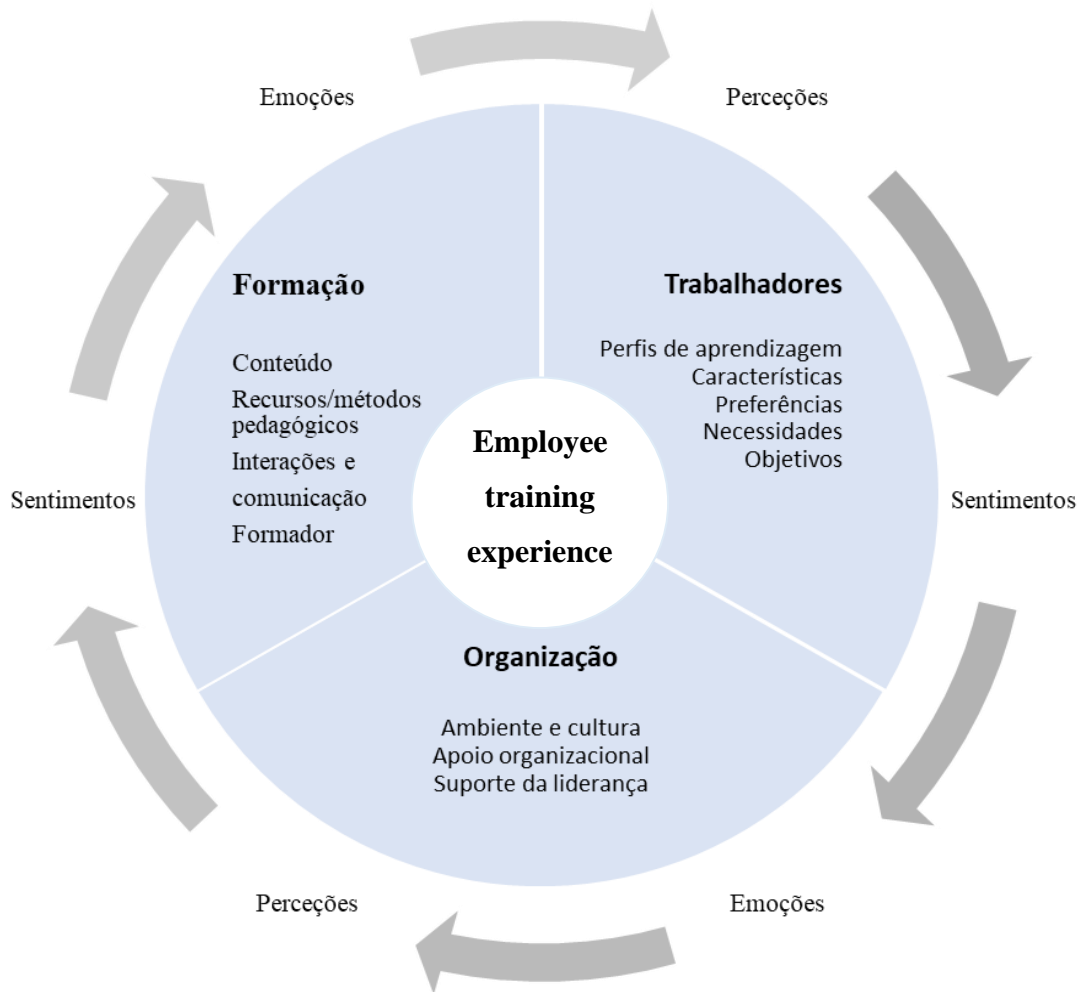
Na primeira parte das entrevistas foram colocadas aos participantes um conjunto de questões que permitiram caracterizá-los, nomeadamente, a idade, estado civil, habilitações académicas, área de formação, função e tempo de experiência na mesma. Após estas questões iniciais, foram colocadas algumas questões de carácter exploratório, com o objetivo de compreender como é que os trabalhadores estão a perceber as experiências de formação proporcionadas pelas organizações e, também, o que é considerada por estes uma ETE positiva e negativa.

Seguidamente, procurou-se identificar quais são os fatores que influenciam a criação da ETE, considerando-se três dimensões principais, nomeadamente a organização, a formação e os formandos, como se observa na imagem 1. Na primeira, analisou-se a influência do ambiente e da cultura organizacional na perceção do trabalhador acerca da experiência formativa. Na segunda, pretendeu-se compreender a importância atribuída pelos trabalhadores às interações e comunicação no âmbito da formação, a influência da (in)satisfação dos trabalhadores com o formador (a nível do conhecimento, experiência e eficácia na transmissão do conteúdo) na perceção da experiência e a importância dos recursos e métodos pedagógicos utilizados na formação para a criação de uma experiência positiva. Por fim, na terceira dimensão, as questões focaram-se na influência das características e objetivos dos formandos na perceção destes acerca da experiência.

Assim, as duas técnicas de recolha de dados escolhidas para esta investigação, permitiram, através das respostas abertas, compreender e apresentar a forma como os participantes veem, pensam, sentem e experienciam o mundo (K. Yilmaz, 2013), mais especificamente, as formações proporcionadas pelas suas entidades formadoras, fornecendo uma visão holística do fenómeno em estudo.

Imagem 1

Modelo de “Employee training experience”



2.3. Procedimentos de recolha de informação

O inquérito por questionário foi projetado para captar perspetivas subjetivas sobre as experiências formativas, através de 3 perguntas abertas que foram estrategicamente formuladas para obter uma fotografia geral da “employee training experience”. Para o desenvolvimento da investigação foi definido que a população-alvo seriam todas as pessoas que frequentaram, pelo menos, uma ação de formação promovida pela(s) sua(s) entidade(s) empregadora(s) nos últimos três anos.

Antes de se aplicar o inquérito por questionário foi realizado um pré-teste com 5 participantes detentores de níveis de qualificação diferentes, de forma a avaliar a clareza e eficácia das questões, o qual não deu origem a nenhuma alteração, uma vez que os participantes transmitiram compreender claramente as perguntas. Foi, apenas, adicionada a informação indicativa acerca do tempo necessário de preenchimento na introdução ao inquérito, com base no tempo dispensado pelos participantes no teste.

A aplicação do inquérito ocorreu de forma digital, através do google forms, tendo-se optado por uma amostragem por conveniência, realizando-se o processo de recolha de informação através do envio direto para trabalhadores por conta de outrem da rede de contacto da investigadora e, também, foi feito o convite para participação e divulgação através das redes sociais (Facebook, LinkedIn), de forma a tentar alcançar o maior número de participantes possível.

Em complemento e para permitir uma análise mais aprofundada das perceções dos trabalhadores, foi realizado um segundo estudo, no qual foram conduzidas entrevistas semiestruturadas. Nestas, optou-se por aumentar o número mínimo obrigatório de formações frequentadas, no sentido de encontrar entrevistados com uma opinião mais alargada e fundamentada acerca do fenómeno em estudo. Assim, a população-alvo foram todas as pessoas que frequentaram, pelo menos, duas ações de formação promovidas pela(s) sua(s) entidade(s) empregadora(s) nos últimos três anos.

Após a elaboração do guião de entrevista, este foi validado por uma investigadora com experiência e conhecimento sobre a temática, tal como defende Resende (2016). E à semelhança do efetuado relativamente ao inquérito por questionário, antes de se iniciar a seleção dos participantes, foi efetuado um pré-teste com um indivíduo com as mesmas características dos futuros participantes no estudo, com o objetivo de avaliar a adequabilidade do guião e a sequência das questões (Resende, 2016), verificando-se a clareza e relevância das questões do guião da entrevista. Com base nas observações do participante, foram ligeiramente reformuladas algumas perguntas para torná-las mais explícitas, optando-se por dar alguns exemplos aos participantes, e foi ajustada a ordem de algumas perguntas para melhorar a sequência lógica do guião. Além disso, esta entrevista de teste contribuiu para a investigadora treinar aspetos como a sua linguagem e a escuta ativa, de forma a melhorar as suas competência enquanto entrevistadora (McGrath et al., 2019) e aumentar a sua confiança (Resende, 2016).

Os participantes das entrevistas foram selecionados com base na técnica de amostragem por conveniência, através da rede de contactos da investigadora. Primeiramente, foram identificadas pessoas que poderiam fornecer informações relevantes para o estudo, as quais foram contactadas via contacto telefónico no sentido de serem convidadas para a participação no estudo, tendo-lhes sido explicado o objetivo

do mesmo e a importância da participação e, ainda, garantindo-se o anonimato e confidencialidade de todas as respostas.

Posteriormente, foi solicitado aos primeiros participantes que aceitaram o convite a indicação de outras pessoas das suas redes de contacto que pudessem estar disponíveis para participar. Esta abordagem em bola de neve permitiu aumentar a representatividade e diversidade da amostra.

Após o contacto inicial e aceitação dos convites, foi agendada a entrevista com cada participante, em local e horário conveniente para as duas partes, tendo sido algumas realizadas online e outras presencialmente.

Com vista à recolha da informação necessária, foi enviado a todos os participantes uma declaração de consentimento assinado (Apêndice II), de forma a transmitir-lhes todas as informações referentes ao estudo e todos os seus direitos enquanto participantes.

Seguiu-se a exploração do fenómeno proposto de acordo com os objetivos traçados, através da realização efetiva das entrevistas. Estas foram conduzidas de forma semiestruturada, com vista a possibilitar uma exploração profunda dos tópicos de interesse e dar flexibilidade aos participantes para abordarem as suas experiências e expressarem as suas opiniões livremente. Estas foram todas gravadas com o consentimento dos participantes e transcritas na íntegra para análise.

Após todo o processo de recolha de informação dos dois estudos estar concluído, quer dos inquéritos por questionário, quer por entrevista, foi dado início à análise e tratamento dos dados. Nesta fase, os dados precisavam de ser interpretados através da análise de conteúdo, a qual se iniciou pela codificação dos mesmos de forma válida e fidedigna, ou seja, classificando-os em categorias que representassem significados semelhantes (Moretti et al., 2011).

Segundo Bardin (2016), “a análise de conteúdo aparece como um *conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.*” (p.44). E, neste seguimento, os dados recolhidos foram lidos várias vezes para serem identificados temas e padrões recorrentes nas respostas dos participantes, tendo sido posteriormente agrupados em categorias temáticas, com vista à interpretação dos mesmos.

Durante este processo de análise e categorização dos dados foi necessário excluir algumas respostas em todas as perguntas do inquérito por questionário, com base em três critérios de exclusão: falta de clareza (respostas incompreensíveis); ausência de resposta; e irrelevância (respostas que não tinham relação com a questão colocada, desviando-se completamente da mesma).

Além disso, é de realçar que, uma vez que se tratou de questões abertas, muitos participantes incluíram várias informações diferentes numa resposta, o que exigiu a divisão das mesmas em várias partes, para uma categorização mais precisa. Como resultado, a soma total da frequência das categorias excede o número total de participantes, pois várias respostas contribuíram para várias categorias distintas. Esta abordagem foi essencial para se compreender de forma mais completa a variedade de informações fornecidas pelos participantes.

2.4. Caracterização dos participantes

O inquérito por questionário contou com 601 participantes, entre os quais se verificou uma predominância de indivíduos do género feminino e de jovens até aos 30 anos. Em termos do nível de qualificação, destacam-se as pessoas que possuem o nível 6, seguido pelo nível 3 e o nível 7. Já no que se refere à função, grande parte dos participantes desempenham a função de auxiliares ou operacionais, seguidos pelas funções administrativas ou de nível técnico e pelas funções de especialista ou de consultoria.

Na tabela seguinte, podem ser analisadas detalhadamente as características dos participantes no inquérito por questionário.

Tabela 3

Caracterização dos participantes no inquérito por questionário

		Número	%
Género	Feminino	357	59,40%
	Masculino	243	40,43%
	Não binário	1	0,17%
Idade	Até 30 anos	308	51,25%

	De 31 a 40 anos	105	17,47%
	De 41 a 50 anos	105	17,47%
	De 51 a 60 anos	77	12,81%
	Acima de 61 anos	6	1,00%
Nível de qualificação	Nível 1 – 1º ou 2º ciclo do ensino básico (até 6º ano)	13	2,16%
	Nível 2 – 3º ciclo do básico (9º ano)	19	3,16%
	Nível 3 – Ensino secundário (12º ano)	163	27,12%
	Nível 4 – Ensino secundário obtido por dupla certificação	51	8,49%
	Nível 5 – Qualificação pós-secundária	27	4,49%
	Nível 6 – Licenciatura	215	35,77%
	Nível 7 – Mestrado	104	17,30%
	Nível 8 – Doutoramento	9	1,50%
Função	Função de auxiliar ou operacional	166	27,62%
	Função administrativa ou de nível técnico	148	24,63%
	Função de especialista ou consultoria	97	16,14%
	Função de gestão intermédia	55	9,15%
	Função de coordenação ou supervisão	55	9,15%
	Função de nível executivo ou direção superior	40	6,66%
	Estudante	19	3,16%
	Função de docente	15	2,50%
	Outras funções	3	0,50%
	Desempregado/a	2	0,33%
	Não respondeu	1	0,17%

Já nas entrevistas, participaram 15 indivíduos, sendo 12 do género feminino e 3 do género masculino, com idades que variam entre os 25 e os 59 anos, com uma média de 37 anos. As suas qualificações estão entre o nível 3 e o nível 8, tendo grande parte dos participantes o nível 6. Por fim, relativamente à função, encontra-se com uma maior representatividade os especialistas ou consultores, seguidos pelos auxiliares ou operacionais.

Na tabela seguinte, podem ser analisadas detalhadamente as características dos participantes no inquérito por entrevista.

Tabela 4*Caracterização dos participantes no inquérito por entrevista*

		Número	%
Género	Feminino	12	80,0%
	Masculino	3	20,0%
Habilitações	Nível 3 – Ensino secundário (12º ano)	4	26,7%
	Nível 4 – Ensino secundário obtido por dupla certificação	2	13,3%
	Nível 6 – Licenciatura	6	40,0%
	Nível 7 – Mestrado	2	13,3%
	Nível 8 – Doutoramento	1	6,7%
Função	Função administrativa ou de nível técnico	2	13,3%
	Função de auxiliar ou operacional	4	26,7%
	Função de coordenação ou supervisão	1	6,7%
	Função de especialista ou consultoria	6	40,0%
	Função de gestão intermédia	1	6,7%
	Função de nível executivo ou direção superior	1	6,7%

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

3.1. Estudo 1

3.1.1. Classificação/avaliação da “employee training experience”

Através da questão “De uma forma geral, como classificaria essa(s) experiência(s) de formação? Opte por uma ou mais palavras que caracterizem o seu sentimento face à(s) mesma(s).”, apesar de alguns participantes demonstrarem insatisfação, verificou-se que a grande maioria avalia a(s) sua(s) experiência(s) de formação com palavras e expressões positivas, conforme se pode observar na tabela 5.

Tabela 5

Avaliação da “employee training experience”

Avaliação da ETE – categorias (n=710)
• Satisfatória (n=227)
• Útil (n=149)
• Interessante (n=105)
• Novas competências (n=98)
• Insatisfação (n=58)
• Crescimento (n=35)
• Entusiasmante (n=17)
• Desafiante (n=16)
• Inovação (n=5)

Na tabela seguinte, podem-se encontrar alguns exemplos de unidades de registo para cada uma das categorias supramencionadas.

Tabela 6

Exemplos de unidades de registo da avaliação da “employee training experience”

Avaliação da ETE – categorias (n=710)	Unidades de registo
Satisfatória (n=227)	“Razoáveis” “Foram boas experiências”

	<p>“Adequadas”</p> <p>“Satisfatórias”</p>
Útil (n=149)	<p>“Úteis para a minha atividade profissional”</p> <p>“Proveitosa para melhorar o trabalho diário (...)”</p> <p>“Vantajosas para o meu dia a dia no trabalho”</p> <p>“(...) ajudou-me a realizar os meus objetivos de vida”.</p>
Interessante (n=105)	<p>“Interessantes”</p> <p>“Apelativas e importantes”</p> <p>“Pertinentes”</p>
Novas competências (n=98)	<p>“Serviu para ganhar habilidades na área”</p> <p>“Enriquecedoras no sentido de desenvolver as minhas soft skills”</p> <p>“Experiências de aprendizagem e melhoria de qualidades”</p> <p>“(...) efetivamente construtiva e fulcral para o desenvolvimento e absorção de competências e capacidades necessárias ao desempenho da atividade profissional”.</p>
Insatisfação (n=58)	<p>“Deixa a desejar”</p> <p>“Desastrosa”</p> <p>“Insignificante”</p> <p>“Frustrantes”</p> <p>“Esperava uma coisa melhor”</p>
Crescimento (n=35)	<p>“Crescimento pessoal”</p> <p>“Relevante para o meu desenvolvimento profissional.”</p> <p>“(...) de uma forma geral ter as formações que fui tendo tornaram-me numa melhor profissional (...)”</p> <p>“(...) me levou á posição atual no mundo do trabalho”</p> <p>“Permitiram-me evoluir desde cedo na minha carreira (...)”.</p>
Entusiasmante (n=17)	<p>“Entusiasmo”</p> <p>“Estimulante”</p> <p>“Motivadora”</p> <p>“empolgante”</p>
Desafiante (n=16)	<p>“Exigente”</p>

	“Desafiante”
Inovação (n=5)	“Inovadoras”

3.1.2. Fatores promotores de uma “employee training experience” positiva

No inquérito realizado, nomeadamente, na resposta à questão “O que mais lhe agradou na(s) experiência(s) de formação? Indique a razão.”, 27 dos participantes deram respostas genéricas/não específicas, demonstrando, apenas, uma satisfação geral ou insatisfação geral com a experiência ou, ainda, ausência de opinião, como se pode observar na tabela infra que contém dois exemplos de respostas para cada caso.

Tabela 7

O que mais agradou na “employee training experience” (categorias genéricas)

O que mais agradou na ETE – categorias genéricas (n=27)	Unidades de registo
A experiência como um todo (n=17)	“Tudo” “Gostei da frequência das formações.”
Insatisfação geral (n=6)	“Nada” “Sinceramente, não gostei”
Ausência de opinião (n=4)	“Não sei” “Não tenho nenhum comentário relevante acerca desta questão.”

Todos os outros participantes revelaram aspetos que mais lhes agradaram na(s) sua(s) experiência(s) de formação, os quais estão discriminados, por ordem de importância, na tabela infra.

Tabela 8

Aspetos que mais agradaram na “employee training experience”

O que mais agradou na ETE – categorias específicas (n=625)

- Impacto/resultados (n=235)
- Conteúdo (n=102)
- Comunicações/interações (n=101)
- Estratégias pedagógicas (n=82)
- Formador (n=60)
- Organização da formação (n=27)
- Contribuição da entidade empregadora (n=18)

Impacto/resultados

Os impactos ou resultados decorrentes das experiências formativas proporcionadas pelas entidades empregadoras compõem o fator que mais significativamente agradou aos participantes no inquérito. Estes resultados subdividem-se em aprendizagem e aquisição de competências, assim como em crescimento e desenvolvimento, tendo os primeiros sido substancialmente mais expressos pelos participantes, como se pode observar na tabela seguinte.

Tabela 9

Impacto/resultados da “employee training experience”

Impacto/resultados da ETE – subcategorias (n=235)	Unidades de registo
Aprendizagem e aquisição de competências (n=197)	<p>“Adquiri novas competências.”</p> <p>“As coisas novas que aprendi”</p> <p>“Aquisição de novos conhecimentos”</p>
Crescimento e desenvolvimento (n=38)	<p>“Evolução profissional”</p> <p>“(…) conseguir melhorar o meu desempenho profissional”</p> <p>“Crescimento a nível profissional e pessoal (...)”</p> <p>“(…) permitir evolução profissional na função desempenhada.”</p>

Conteúdo

O conteúdo foi o segundo fator mais destacado pelos participantes no estudo. Nas suas respostas, alguns demonstraram, apenas, uma satisfação geral com os conteúdos das formações frequentadas, enquanto outros destacaram a aplicabilidade/utilidade ou a relevância/interesse dos mesmos, como os aspetos que mais lhes agradaram nas experiências formativas, tal como apresentado na tabela seguinte.

Tabela 10

Conteúdo das “employee training experiences”

Conteúdo das ETE – subcategorias (n=102)	Unidades de registo
Satisfação geral (n=32)	“Os conteúdos” “Conteúdo abordado” “Temática da formação”
Aplicabilidade/ utilidade (n=46)	“Quando têm aplicabilidade no meu dia a dia” “Utilidade da mesma” “O facto de ser útil e poder ser utilizada diariamente.”
Relevância e interesse (n=24)	“Temas abordados interessantes e relevantes para a função. (...)” “A informação transmitida foi relevante para o nosso trabalho” “Interesse dos temas abordados (...)”

Comunicações/Interações

As comunicações/interações constituem o terceiro aspeto que mais tem agradado os participantes nas suas experiências de formação. Como se observa na tabela 11, há respostas que, apenas, fazem referência a uma satisfação geral com as interações e comunicações geradas durante a ETE e outras que são um pouco mais específicas, pois demonstram que os participantes gostaram mais da possibilidade de conhecer pessoas novas ou de debater ideias e partilhar conhecimentos/experiências.

Tabela 11*Comunicações/interações na “Employee training experience”*

Unidades de registo acerca das comunicações/interações na ETE (n=101)
“Interação interpessoal”
“A partilha de experiência e conhecimento entre os formandos.”
“A oportunidade de conhecer outros colaboradores da mesma área”
“(…) a interação e dinâmica em grupo foi o que mais me agradou.”
“Comunicação e interatividade”

Estratégias pedagógicas

As estratégias pedagógicas, também, demonstraram ser um fator significativo para uma ETE positiva, pois foram referidas por vários participantes. Os métodos formativos aparecem como o principal elemento, seguidos da componente prática, dos recursos pedagógicos e da avaliação, como se pode analisar na tabela infra.

Tabela 12*Estratégias pedagógicas utilizadas durante a “employee training experience”*

Estratégias pedagógicas – subcategorias (n=82)	Unidades de registo
Métodos (n=44)	<p>“Foi o método de ensino, pois foi-me facultado ideias que precisava de saber para segurança própria e foi muito bem explícito.”</p> <p>“O facto de ter sido realizado de uma forma inovadora em que, em vez de ser transmitido unilateralmente os conceitos, houve troca de ideias e experiências entre os formadores e formandos. (Lego serious play)”</p> <p>“A abordagem interativa e prática. As sessões incluíam simulações de situações reais de trabalho, o que tornou a aprendizagem mais envolvente e aplicável.”</p>
Componente prática (n=24)	“A parte prática.”

	<p>“o facto da formação ter uma parte prática”</p> <p>“A abordagem prática dos conteúdos, que facilitou a compreensão (...)”</p>
Recursos pedagógicos (n=7)	
<ul style="list-style-type: none"> Integração de tecnologia (n=3) 	“Utilização de novas tecnologias para desenvolver mais rápido tarefas”
<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidade/acesso (n=4) 	<p>“A disponibilidade de recursos”</p> <p>“(…) Registos/log - possibilidade de ter manuais e registos dos tópicos discutidos na formação (...)”</p>
Simplicidade na abordagem (n=5)	
	<p>“A simplicidade”</p> <p>“A formação foi simples e objetiva (...)”</p>
Avaliação (n=2)	
	“(…) a avaliação bem organizada”

Formador

Apesar de menos expressivo do que os fatores analisados anteriormente, o formador aparece como o quinto aspeto que mais agradou os participantes nas suas experiências formativas, destacando-se, como se pode observar na tabela seguinte, as competências e experiência destes, bem como, as suas atitudes e comportamentos.

Tabela 13

Formador

Formador - subcategorias (n=60)	Unidades de registo
Satisfação geral (n=4)	<p>“O professor.”</p> <p>“O formador”</p>
Competências e experiência (n=35)	<p>“O que mais me agradou foi a oportunidade de aprender com profissionais experientes e qualificados.”</p> <p>“A experiência do formador”</p> <p>“A capacidade do formador para ensinar.”</p>
Atitudes e comportamentos	“A preocupação dos formadores em proporcionar uma

(n=21)	<p>aprendizagem efetiva aos formandos.”</p> <p>“A disponibilidade dos formadores”</p> <p>“Os formadores estavam dispostos a ajudar mesmo fora das formações”</p>
--------	--

Organização da formação

A organização da formação revelou ser um fator pouco significativo para os participantes na criação de uma “employee training experience” positiva. Contudo, conforme se destaca na tabela infra, existe alguma influência dos regimes, do horário, da duração e do local das formações na ETE.

Tabela 14

Organização da formação

Organização da formação subcategorias (n=27)	– Unidades de registo
Regimes (n=16)	<u>E-learning</u> (n=13) “O facto de serem e-learning”
	<u>Híbrido</u> (n=3) “Ter a possibilidade de ser híbrido”
Horário (n=7)	“O facto de ser pós laboral” “Dentro do horário de trabalho”
Duração (n=3)	“O pouco tempo que demorou”
Local (n=1)	“Ter formação fora da minha localidade e zona de conforto.”

Contribuição da entidade empregadora

A contribuição da entidade empregadora demonstrou ter alguma influência na ETE, apesar de ter sido o fator menos abordado pelos participantes. Como disposto na tabela seguinte, estes demonstraram dar importância à valorização e investimento da organização na sua formação, adequação das formações às suas necessidades e

objetivos, liberdade de escolha, variedade e disponibilidade das formações e parcerias criadas pela entidade empregadora.

Tabela 15

Contribuição da entidade empregadora para a “employee training experience”

Contribuição da entidade empregadora – subcategorias (n=18)	Unidades de registo
Valorização e investimento (n=7)	“Investimento da empresa no meu desenvolvimento.”
Adequação das formações às necessidades e objetivos (n=4)	“O facto de ter surgido de uma necessidade do serviço”
Liberdade de escolha/autonomia dos colaboradores (n=3)	“O que mais me agradou foi o facto de cada colaborador poder escolher as formações que mais se enquadram com o seu perfil (...)”
Variedade e disponibilidade de formações (n=2)	“A quantidade avultada de formações disponíveis para cada operador realizar.”
Parcerias (n=2)	“Foi feita em parceria com um outsourcing”

3.1.3. Fatores que levam a uma “employee training experience” menos positiva

No inquérito realizado, nomeadamente, na resposta à questão “O que menos lhe agradou na(s) experiência(s) de formação? Indique a razão.”, 100 dos participantes deram respostas genéricas/não específicas, demonstrando, apenas, uma satisfação ou insatisfação geral com a experiência ou, ainda, ausência de opinião, como se pode observar na tabela infra, a qual contém exemplos de respostas para cada caso.

Tabela 16

O que menos agradou na “employee training experience” (categorias genéricas)

O que menos agradou na ETE – categorias genéricas (n=100)	Unidades de registo
--	----------------------------

Satisfação geral (n=93)	“Agradou-me tudo” “Não tenho nada negativo a apontar”
A experiência como um todo (n=4)	“Algumas são de fraca qualidade”
Ausência de opinião (n=3)	“Não sei”

Todos os outros participantes revelaram aspetos que menos lhes agradaram na(s) sua(s) experiência(s) de formação, os quais estão relacionados, por ordem decrescente de importância, com os aspetos dispostos na tabela seguinte.

Tabela 17

Aspetos que menos agradaram na “employee training experience”

O que agradou menos na ETE – categorias específicas (n=501)
<ul style="list-style-type: none"> • Organização da formação (n=236) • Estratégias pedagógicas (n=115) • Falta de relevância e resultados percebidos (n=39) • Comunicações/interações (n=31) • Influência da entidade empregadora (n=29) • Formador (n=26) • Conteúdo (n=25)

Organização da formação

Os participantes destacaram a organização da formação como o principal aspeto que menos lhes tem agradado nas suas experiências de formação, nomeadamente no que diz respeito à duração e horário das mesmas, regime, condições e recursos, planeamento e gestão e, ainda, custos e despesas, como demonstrado na tabela seguinte.

Tabela 18

Organização da formação

Organização da formação – subcategorias (n=236)	Unidades de registo
Duração e horário (n=172)	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Duração em geral</u> (n=40) “Duração da formação” • <u>Duração excessiva</u> (n=39) “Número excessivo de horas.” • <u>Curta duração</u> (n=39) “Pouco tempo de formação.” • <u>Horário/Calendarização</u> (n=36) “Ter sido num fim de semana” • <u>Gestão do tempo</u> (n=18) “Conciliação de agenda”
Regime (n=23)	<ul style="list-style-type: none"> • <u>E-learning</u> (n=21) “O facto de a formação ser online, tornou-a mais cansativa e menos apelativa, (...)” • Presencial (n=2) “A formação ter que ser presencial (...)”
Condições e recursos da formação (n=14)	<p>“Equipamentos e estruturas desadequadas”</p> <p>“A infraestrutura e recursos tecnológicos limitados, que prejudicaram a qualidade das sessões online e a interação com os formadores e colegas”</p>
Planeamento e gestão (n=22)	<p>“Coordenação do momento formativo”</p> <p>“divulgação muito em cima da hora”</p> <p>“Por vezes haver alterações e não ser informada das mesmas, o que induz ao erro.”</p>
Custos e despesas (n=5)	<p>“(…) obrigarem a deslocação por meios próprios”</p> <p>“custo associados”</p>

Estratégias pedagógicas

As estratégias pedagógicas apareceram como o segundo fator que conduz a uma ETE menos positiva, tendo como componentes alguns métodos formativos, a falta de

equilíbrio entre a teoria e a prática, a complexidade da formação, os métodos de avaliação e a carga de trabalho, os quais estão agrupados na tabela 19.

Tabela 19

Estratégias pedagógicas utilizadas durante a “employee training experience”

Estratégias pedagógicas – subcategorias (n=115)	Unidades de registo
Métodos formativos (n=45)	<p>“Métodos de ensino obsoletos (...).”</p> <p>“A falta de diversidade nos métodos de ensino utilizados, tornando algumas sessões monótonas e pouco estimulantes.”</p>
Falta de equilíbrio teoria-prática (n=39)	<p>“Não haver mais a base de prática. É sempre teórico.”</p> <p>“Formações muito teóricas e pouco práticas”</p>
Complexidade da formação (n=16)	<p>“Ser algo difícil de acompanhar por vezes”</p> <p>“O facto de a componente prática ser muito rígida e robótica”</p>
Métodos de avaliação (n=8)	<p>“a avaliação, já que às vezes é feito por teste, que nem sempre reflete o nosso conhecimento.”</p> <p>“A avaliação injusta, os métodos de avaliação não refletiram de forma adequada o conhecimento adquirido”</p>
Carga de trabalho (n=7)	<p>“A carga de exames e trabalhos individuais e de grupo”</p> <p>“Por vezes excesso de tarefas”</p>

Falta de relevância ou resultados

Os participantes revelaram que um dos aspetos que menos lhes tem agradado nas suas experiências de formação é a falta de relevância e de resultados percebidos, como se expõe na tabela 20, o que se reflete num sentimento de falta de utilidade e benefícios em relação à formação e de inadequação desta às necessidades e interesses.

Tabela 20

Falta de relevância ou resultados da “employee training experience”

Falta de relevância ou resultados da ETE – subcategorias (n=39)	Unidades de registo
Falta de utilidade e benefícios (n=23)	<p>“o valor acrescentado nunca compensa o tempo investido (ir pesquisar/ ler sobre a questão era mais rápido e o resultado o mesmo)”</p> <p>“Em termos de evolução na minha formação e experiência não foi muito enriquecedor.”</p>
Inadequação da formação aos interesses e necessidades dos formandos (n=16)	<p>“Foi ajustada apenas ao interesse da entidade.”</p> <p>“Falta de personalização, muitas vezes, os programas de formação são genéricos e não levam em consideração as necessidades individuais dos participantes.”</p>

Comunicações/interações

As respostas dos participantes que revelam insatisfação em relacionar-se com os outros durante a formação e que realçam a existência de um baixo número de interações e comunicações, demonstram que estas últimas são, também, um dos fatores que podem levar a uma experiência de formação menos positiva. A título exemplificativo, seguem-se algumas respostas dos participantes na tabela infra.

Tabela 21

Comunicações/interações na “employee training experience”

Comunicações/interações na ETE – subcategorias (n=31)	Unidades de registo
Insatisfação em relacionar-se com os outros (n=18)	<p>“Ter que trabalhar com o público”</p> <p>“Ter de partilhar a formação com pessoas não interessadas nela.”</p>
Baixa interação/comunicação (n=13)	<p>“Pouca interação”</p> <p>“A falta de interatividade em algumas formações, com poucas oportunidades para discussão e troca de ideias entre os participantes.”</p>

Influência da entidade empregadora

Na percepção dos participantes, a entidade empregadora tem uma baixa influência na ETE. No entanto, existem alguns aspetos que pode condicioná-la, tornando-a menos positiva, os quais se encontram na tabela 22, nomeadamente, a criação de poucas oportunidades de formação e a obrigatoriedade das mesmas, bem como a falta de acompanhamento, falta de inclusão, baixo envolvimento/apoio, falta de remuneração e falta de iniciativa por parte da entidade empregadora.

Tabela 22

Influência da entidade empregadora na “employee training experience”

Influência da entidade empregadora na ETE – subcategorias (n=29)	Unidades de registo
Baixo número de formações (n=11)	“A curta oferta de formação, porque é uma área de trabalho que obriga a uma constante atualização e a entidade empregadora não cobre essas necessidades.”
Obrigatoriedade (n=5)	“A sua obrigatoriedade”
Falta de acompanhamento (n=4)	“Após o programa acabar, não houve um plano claro de acompanhamento para garantir a aplicação dos conhecimentos adquiridos no dia a dia do trabalho.”
Falta de inclusão (n=3)	“Algumas vezes, alguns cursos fornecidos possuem um único idioma, que não o nosso (...).”
Baixo envolvimento/apoio (n=3)	“A falta de empenho de um modo geral, pouco empenho na criação/durante a mesma”
Falta de Remuneração (n=2)	“não existir nenhum aumento de remuneração”
Falta de iniciativa (n=1)	“Ter sido eu a propor (...).”

Formador

O formador foi um dos aspetos menos mencionados pelos participantes relativamente àquilo que menos lhes agradou nas suas experiências formativas.

Contudo, quando foi evidenciado por alguns dos participantes, estes demonstraram, essencialmente, algum descontentamento com as suas competências e experiências, bem como com algumas atitudes e comportamentos, como se evidencia na tabela infra.

Tabela 23

Formador

Formador – subcategorias (n=26)	Unidades de registo
Competências e experiência (n=11)	“Formadores pouco capacitados” “Formadores com pouca experiência prática.”
Atitudes e comportamentos (n=11)	“(…) o professor não dar atenção ao aluno ou mostrar indiferença; ser injusto; impaciente ou intolerante.”
Insatisfação com a escolha do/a formador/a (n=4)	“Escolha dos formadores (…)”

Conteúdo

O conteúdo foi o aspeto menos referido pelos participantes à pergunta sobre o que menos lhes agradou nas suas experiências formativas. Contudo, alguns participantes demonstraram-se descontentes com o mesmo, como se evidencia na tabela seguinte.

Tabela 24

Conteúdo das “employee training experiences”

Conteúdo das ETE – subcategorias (n=25)	Unidades de registo
Insatisfação com os conteúdos e as suas características (n=14)	“A falta de atualização dos conteúdos, que tornou algumas sessões menos relevantes para as minhas necessidades atuais no trabalho.”
Falta de profundidade na abordagem (n=8)	“Faltou aprofundar melhor os temas”
Sobrecarga de	“A sobrecarga de informação em algumas sessões,

informação (n=3)	dificultando a assimilação dos conteúdos e a sua aplicação prática.”
---------------------	--

3.2. Estudo 2

3.2.1. Classificação/avaliação da “employee training experience”

Os participantes avaliaram, essencialmente, as suas experiências formativas como satisfatórias e úteis quando estão relacionadas com as suas funções e são aplicáveis no exercício das mesmas. Destacaram, também, o impacto positivo na aquisição de conhecimentos e competências, assim como no crescimento e evolução profissional, tendo sido enfatizada a constante necessidade de aprendizagem e atualização. Por outro lado, alguns participantes classificaram as experiências formativas como pouco específicas, isto é, demonstraram considerar que as formações são muito gerais e pouco direcionadas para as necessidades das suas áreas profissionais.

As avaliações mais mencionadas pelos participantes foram organizadas nas categorias presentes na tabela seguinte.

Tabela 25

Avaliação da “employee training experience”

Avaliação da ETE - categorias
<ul style="list-style-type: none"> • Satisfatórias • Úteis • Novas competências e conhecimentos • Crescimento • Pouco direcionadas à atividade profissional

Na tabela 26, estão organizadas, a título ilustrativo, algumas evidências da forma como foram classificadas as experiências formativas pelos entrevistados.

Tabela 26

Exemplos de unidades de registo da avaliação da “employee training experience”

Avaliação da ETE - categorias	Unidades de registo
Satisfatórias	<p>“Mas têm sido sempre positivas para mim (...).” (Entrevistado 3)</p> <p>“(...) as minhas experiências de formação foram boas (...).” (Entrevistado 9)</p> <p>“Normal, tenho algumas que acho mais enriquecedoras, outras menos, mas não tenho tido problemas nas formações que tenho tido.” (Entrevistado 13)</p>
Úteis	<p>“Acho que são formações ótimas para nós, por que nos prepara para os nossos problemas de dia a dia, para servirmos melhor o nosso cliente.” (Entrevistado 4)</p> <p>“(...) nas formações eu encontro sempre algo que depois me vai ser útil para o desenrolar do meu trabalho.” (Entrevistado 15)</p> <p>“Sempre que eu tive formação até ao momento, foram formações direcionadas para a função que eu desempenho e com relevância para a função que tenho que desempenhar.” (Entrevistado 11)</p>
Novas competências e conhecimentos	<p>“Os conhecimentos adquiridos, aquilo que vamos adquirindo ao longo da formação, que também é esse o objetivo (...).” (Entrevistado 15)</p>
Crescimento	<p>“(...) para eu conseguir crescer na carreira, apesar de só ter três anos de trabalho ainda. (...) eu acredito que o valor que essas formações me trazem são essenciais para quem está a iniciar a carreira e foram essenciais para mim para estar onde estou hoje. (Entrevistada 12)”</p>
Pouco direcionadas à atividade profissional	<p>“As formações que nós temos tido não têm sido dirigidas para a nossa área. Têm sido dirigidas, sim, para manusear com plataformas novas que aparecem.” (Entrevistado 2)</p> <p>“Muitas de trabalho em equipa, comunicação. Não tanto (...) da área de interesse, vamos dizer assim. Também são importantes (...). Mas acho que falta um bocadinho das outras mais específicas, formações mais específicas da área profissional.” (Entrevistado 1)</p>

3.2.2. Fatores que influenciam a “employee training experience”

Os participantes demonstraram que existem vários fatores que influenciam a experiência formativa, estando os mesmos dispostos na tabela 27, os quais serão analisados detalhadamente neste subcapítulo.

Tabela 27

Fatores que influenciam a “employee training experience”

Fatores que influenciam a ETE	
Formador	Impacto/resultados
Conteúdo	Organização da formação
Comunicações e interações	Entidade empregadora
Estratégias pedagógicas	Formandos

Formador

Todos os participantes revelaram que os formadores têm influência nas suas experiências formativas, tendo-se destacado as competências, experiência, atitudes e comportamentos como os principais aspetos que interferem na experiência, como se pode verificar na tabela 28.

Os participantes demonstraram valorizar aspetos como a empatia, simpatia, disposição positiva e sensibilidade do formador, assim como a criação de um ambiente motivador e acolhedor, no qual se sintam à vontade para participarem e colocarem dúvidas. Além disso, valorizam que os formadores estejam bem preparados, conheçam amplamente os conteúdos e os transmitam de forma envolvente e clara, tendo estas últimas competências de comunicação e de transmissão sido destacadas.

Tabela 28

Formador

Formador - subcategorias	Unidades de registo
Competências e	“Alguém que tenha domínio na área, que está a abordar, que tenha

experiência	clareza no discurso e na mensagem que está a tentar transmitir” (Entrevistado 11) “Acho que se ele não for (...) suficientemente qualificado, pode não conseguir transmitir da melhor maneira os conteúdos e acho que é importantíssimo que eles o transmitam de forma clara e envolvente”. (Entrevistada 12)
Atitudes e comportamentos	“Alguém que (...) consiga criar alguma empatia com a audiência.” (Entrevistado 11) “O formador (...) tem que ser respeitador, ser dinâmico, proativo e, sobretudo, ser sensível.” (Entrevistado 3) “E tem que ser afável com as pessoas.” (Entrevistado 2) “Se eu tiver uma pessoa simpática e bem-disposta, vai-me ajudar a que eu mais facilmente capte as informações.” (Entrevistada 6) “O mais importante é (...) o formador ser uma pessoa agradável, com quem se consegue falar abertamente, sem medo de colocar dúvidas.” (Entrevistado 9) “(...) ajudaram-me a ultrapassar isso e a motivar cada dia mais para uma pessoa tentar fazer melhor.” (Entrevistado 4)

Conteúdo

Os conteúdos foram mencionados por todos os participantes como um dos fatores determinantes da uma ETE positiva, uma vez que o interesse, relevância e utilidade prática que os participantes atribuem aos mesmos tem influência na forma como percebem a experiência formativa, como disposto na tabela 29.

As formações de interesse para os trabalhadores e/ou com relevância para as suas áreas profissionais demonstram ser as mais valorizadas e consideradas as mais benéficas, podendo, inclusive, determinar a decisão de inscrição. Destacou-se, ainda, que se os conteúdos forem atrativos e organizados melhoram a ETE.

Em relação à utilidade e aplicabilidade dos conteúdos, estas foram, também, destacadas como aspetos importantes, sendo que aqueles que ajudam a responder a situações reais e a enfrentar desafios quotidianos na vida laboral são considerados mais

impactantes, apesar da possibilidade de aplicação dos conteúdos das formações na vida pessoal, também, ter sido abordada como importante.

Tabela 29

Conteúdos da “employee training experience”

Conteúdos da ETE - subcategorias	Unidades de registo
Relevância e interesse	<p>“Para mim é muito importante que a formação seja adequada à função ou à profissão que a pessoa desempenha (...).” (Entrevistado 11)</p> <p>“Se eu achar que aquela formação, para mim, não vai ter tanto interesse, ou para a minha função, não vai ter tanto interesse, eu já não me inscrevo.” (Entrevistado 1)</p> <p>“Quando os conteúdos são pertinentes, atualizados e bem organizados, eu sinto que consigo absorver muito mais o conteúdo da formação.” (Entrevistada 12)</p>
Aplicabilidade e Utilidade	<p>“E é bastante importante, e eu acho que enriquecedor, quando nós temos formação que nos possa dar respostas às nossas necessidades e que a gente possa dar resposta às necessidades de com quem estamos a lidar.” (Entrevistada 8).</p> <p>“(...) situações do dia a dia que, muitas vezes, nós, se calhar, agiríamos de outra forma e ali somos formados para sabermos responder (...).” (Entrevistado 4)</p> <p>“(...) O que a gente está a aprender, por exemplo, na peixaria, são coisas que, no meu dia a dia normal, na minha vida, na minha rotina, vão-me dar jeito.” (Entrevistada 6)</p>

Comunicações/interações

A maioria dos participantes no estudo demonstraram a importância das comunicações e interações, tanto entre os formandos, quanto entre estes e o formador, para uma experiência de formação positiva, como se pode analisar na tabela 30.

As interações entre formandos são valorizadas, essencialmente, por possibilitarem conhecer novas pessoas, estabelecer relações e trocar experiências e conhecimentos. Já as interações com o formador, apesar de menos salientes, também se revelaram essenciais para o envolvimento na experiência formativa, por permitirem aos formandos sentirem confiança para colocarem dúvidas. Contudo, há desafios como ruídos, distrações e falta de interação que podem prejudicar a ETE.

Tabela 30

Comunicações/interações na “employee training experience”

Comunicações /interações na ETE - subcategorias	Unidades de registo
Entre formandos	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Conhecer novas pessoas e criar relações</u> “Com o facto de ser uma formação interna, como nós não estamos no dia-a-dia com todos, todos os colaboradores da nossa entidade, a formação, estas dinâmicas, permitem conhecer os outros colegas. (...) Cada um ocupa o seu lugar, desenvolve o seu papel enquanto profissional, mas temos que nos articular, temos que nos juntar para encontrarmos sempre o melhor para todos.” (Entrevistado 10) • <u>Troca de experiências e conhecimentos</u> “(...) todas as partilhas de informação e de experiência enriquece-se muito.” (Entrevistado 3) E a troca de experiências é uma mais-valia. Porque, às vezes, temos um formando que tem uma experiência que se calhar eu nunca tive. E a experiência dele vai-me ajudar. (Entrevistada 8)
Entre formandos e formador	<p>Sobretudo, a interação formador-formando considero que tem muito impacto na experiência formativa. (Entrevistado 14)</p> <p>“(...) acho que é importante haver uma boa relação entre o formando e quem está a dar a formação, principalmente para a disponibilidade de responder a questões que possam surgir durante a formação (Entrevistado 11).</p>

Desafios e barreiras na comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Ruídos ou distrações</u> E chateia-me muito quando as outras pessoas ao lado, os outros participantes estão a fazer isso, ou a conversar, ou a falar, ou a fazer ruído, e que não consigo escutar muito bem. (Entrevistado 2) • <u>Falta de interação</u> um formador que chegue lá e fale, fale, fale, fale durante três horas seguidas e não comunique/não interage com os alunos (...) perde toda a audiência. (Entrevistado 13)
-------------------------------------	---

Estratégias pedagógicas

As estratégias pedagógicas foram salientadas por todos os participantes como um aspeto marcante da ETE. Estes destacaram a utilização de jogos e dinâmicas de grupo como os métodos formativos que mais marcaram as experiências, assim como exemplos práticos e reais, pois valorizam a oportunidade de aplicar os conteúdos, através da realização de atividades. A utilização de recursos visuais e audiovisuais, como por exemplo vídeos e filmes, assim como outros tipos de materiais formativos, como manuais e objetos, também foram realçados pelos participantes como elementos que permitem tornar a experiência de formação mais envolvente.

Por outro lado, há aspetos destacados pelos participantes que tornam a experiência menos positiva, os quais estão relacionados a métodos expositivos e à falta de equilíbrio entre a teoria e a prática, pois as formações muito teóricas, com falta de aplicação prática, tendem a ser percecionadas como menos eficazes.

Ora, analise-se a influência das estratégias pedagógicas na ETE, através das palavras dos participantes, na tabela seguinte.

Tabela 31

Estratégias pedagógicas utilizadas durante a “employee training experience”

Estratégias pedagógicas -	Unidades de registo
----------------------------------	----------------------------

subcategorias	
Métodos pedagógicos	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Exemplos práticos e reais</u> (...) foi interessante ver casos reais. (Entrevistado 1) Outra experiência positiva foi de um curso de gestão de projetos, onde o formador partilhou vários episódios da sua experiência. (Entrevistado 12) • <u>Realização de atividades práticas</u> "No meu caso fui durante a formação fui fazer uma abertura de uma loja, na qual me preparou para a abertura da minha própria loja." (Entrevistada 5) • <u>Jogos e dinâmicas de grupo</u> "(...) o auge da formação, aquela interação de grupo, aqueles pequenos jogos que representaram tanto para nos autoconhecermos, também." (Entrevistado 2) "(...) fez-se muito role-playing e isso foi importante, foi bom." (Entrevistado 3) "Já cheguei a ter formações em que tivemos, por exemplo, de nos dividir em grupos (...). E eu acho que isto dinamiza muito e melhora a experiência (...)." (Entrevistado 15) • <u>Método expositivo</u> "(...) quando o formato de formação é muito baseado no monólogo, é muito baseado numa apresentação expositiva meramente (...), a experiência formativa e o grau de conhecimento que se pode conseguir numa formação desta natureza, acho que sai prejudicado." (Entrevistado 14)
Recursos pedagógicos	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Recursos visuais e audiovisuais</u> "Já tive uma formação em que vimos alguns filmes com mensagens muito marcantes e até hoje me lembro bem delas." (Entrevistado 9) "Já fui a formações em que tinham pequenos vídeos a demonstrar, por exemplo, uma técnica laboratorial." (Entrevistado 11) • <u>Outros recursos como manuais e objetos</u> Nós, por exemplo, temos um livro (...) chama-se os monstros e o

	<p>ginásio, e “aquilo transmite o quê?”, a posição de cliente que se transforma no monstro e nós passamos a ser os desportistas do ginásio, ou seja, nós temos que saber lidar com todos os tipos de monstros que vão ao ginásio treinar (...) e aquilo acaba por ser muito engraçado e é uma forma de nós encaixarmos facilmente.” (Entrevistada 6)</p> <p>“A última que eu fiz, que foi de primeiros socorros, ele trazia material, uns bonequinhos (...) e acho que isso contribuiu muito.” (Entrevistada 7)</p>
<p>Falta de equilíbrio entre a teoria e a prática</p>	<p>(...) faltou mais trabalhar a parte prática connosco na gestão da plataforma. (Entrevistado 2)</p> <p>Eu acho que a prática é fundamental, principalmente na área em que eu estou. E lá está, ouvir não me proporciona a oportunidade de aplicar, ou seja, aquilo que estou a aprender, se não aplicar, não sinto que aprendi, pronto. (Entrevistado 12)</p>

Impacto/Resultados

Os participantes destacaram a importância de a experiência formativa ter algum impacto ou resultado para ser positiva, como se pode observar na tabela 32. Em primeiro lugar, estes consideram que as formações devem permitir a aquisição de novas competências ou conhecimentos, permitindo-lhes, fundamentalmente, manter-se atualizados com as tendências e práticas mais recentes das suas áreas de atuação profissional, sendo, por isso, o desenvolvimento contínuo e a melhoria de capacidades profissionais um dos resultados cruciais da ETE.

Verifica-se que as formações que expandem conhecimentos relacionados com o trabalho, que podem ser diretamente aplicadas no dia-a-dia, promovem crescimento e contribuem para um melhor desempenho são as mais valorizadas.

Tabela 32

Impacto/Resultados da “employee training experience”

Impacto/resultados da ETE -	Unidades de registo
-----------------------------	---------------------

subcategorias	
Novas competências e conhecimentos	<p>"os impactos positivos eu acho que têm a ver com coisas novas que nós vamos aprendendo (Entrevistado 4)"</p> <p>“É a atualização dos conhecimentos. Acho que é muito importante estarmos atualizados, principalmente nós, aqui, fazemos atendimento ao público (...).” (Entrevistada 7)</p>
Crescimento	<p>“Se elas estiverem intimamente relacionadas com aquilo que eu faço, se forem expandir uma determinada área de conhecimento relacionada diretamente com aquilo que eu faço, com aquilo que eu preciso, com as ferramentas de trabalho que eu uso, isso para mim é muito valorizado, portanto, eu tendo a valorizar formação que inicia no limite do meu conhecimento e tende a expandir essa linha, essa fronteira mais além, de modo a que eu me torne um melhor profissional.” (Entrevistado 14)</p>

Organização da formação

Os participantes mencionaram vários aspetos relacionados com a organização da formação como tendo impacto nas suas experiências formativas, nomeadamente, a duração e horário da formação, o local onde ocorre e o regime em que é frequentada, como se pode analisar na tabela 33.

Demonstrou-se uma preferência para a frequência de formações em horário laboral, uma preocupação com o equilíbrio da sua duração e, também, com a acessibilidade e conforto do local onde ocorre, principalmente, para os participantes conseguirem manter-se concentrados. Em oposição, quando estes sentem que o local não é apropriado para a formação ou não dispõe de todas as condições necessárias, reconhecem que influencia negativamente a experiência formativa.

Por fim, quanto ao regime de formação, dois participantes preferem formação online devido ao facto de não se terem de deslocar e de economizarem o tempo que seria necessário para tal. Paralelamente, um dos participantes teve uma formação online que não considerou positiva e outro demonstrou preferir as formações presenciais.

Tabela 33*Organização da formação*

Organização da formação - subcategorias	Unidades de registo
Duração e horário	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Duração</u> “Eu acho que as formações não devem ser nem demasiado pequenas nem demasiado extensas.” (Entrevistado 2) • <u>Horário</u> “E também o horário em que é feita a formação, que geralmente ou preferencialmente deverá ser durante o horário de expediente.” (Entrevistado 11)
Local	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Acessibilidade</u> (...) convém que o local seja próximo. (Entrevistado 11) • <u>Conforto</u> Porque nós temos uma sala muito confortável para a formação e isso é sem dúvida essencial. Não estar numa temperatura muito fria ou muito quente ajuda as pessoas a estar mais concentradas. (Entrevistado 13) • <u>Desconforto/Falta de condições adequadas</u> “Mas o que eu sinto é que muitas vezes as cadeiras são tão desconfortáveis que me fazem desligar do que se está a falar, porque estou focado nesse mal-estar.” (Entrevistado 9) “Se nós vamos para uma sala de formação, não temos as mínimas condições, se o local não é apropriado para a formação, é muito complicado.” (Entrevistado 8)
Regime	<p>Mas quando fazemos formações online, seja interna, sejam externas, beneficia porque nós não temos que nos deslocar, não perdemos tempo, digamos assim, a deslocar-nos para outro local. (Entrevistado 10)</p> <p>Também tive uma experiência de formação online em que acho que</p>

	<p>não foi tão interativa pois éramos um grupo de cinco pessoas a olhar um ecrã durante horas e isso não deu, não foi uma forma positiva de formação. (Entrevistada 5)</p> <p>(...) as presenciais eu acho que são mais enriquecedoras. (entrevistada 8)</p>
--	--

Influência da entidade empregadora

Os entrevistados apontaram vários fatores positivos e negativos, relacionados à contribuição das suas entidades empregadoras para as suas experiências de formação. Alguns consideram as oportunidades de formação insuficientes, especialmente nas suas áreas de interesse e outros enfrentam dificuldades para serem selecionados. Outros participantes demonstram que há um apoio e incentivo por parte das suas entidades empregadoras para participarem nas formações, essencialmente pelo facto de as promoverem e permitirem que sejam frequentadas em horário laboral.

O apoio e incentivo das chefias, muitas vezes, é apenas no sentido de terem autorização para a participação, embora quando estas, realmente, apoiam e acompanham a formação, os participantes sentem que a experiência formativa melhora. Contudo, alguns líderes têm uma visão negativa acerca da formação, o que geralmente não influencia a experiência, exceto no caso do participante n.º 4 que enfrenta dificuldades criadas pelo seu líder.

Observe-se na tabela infra algumas das considerações dos participantes acerca da organização das formações.

Tabela 34

Influência da entidade empregadora na “employee training experience”

Influência da entidade empregadora na ETE - subcategorias	Unidades de registo
--	----------------------------

Desafios na oferta e seleção	<p>“Acho que a oferta que existe nas áreas de interesse dos técnicos e dos fisioterapeutas, especificamente, é muito pouca.” (Entrevistada 1)</p> <p>“E, só lamento o facto de, como é muita gente, geralmente nem sempre sermos selecionados para todas as coisas que pretendemos ir.” (Entrevistado 3)</p>
Apoio e incentivo	<p>“(…) seja a formação que for, nós temos sempre as portas abertas para nos poder inscrever.” (Entrevistada 8)</p> <p>“As formações, por norma, são em horário laboral e sempre disponíveis para nos ceder esse tempo.” (Entrevistada 7)</p>
Liderança	<p>“Ele dá sempre o ok, o visto que eu posso ir para a formação (…).” (Entrevistado 2)</p> <p>“Para o meu encarregado as formações são uma perda de tempo, total, mas essa opinião não me afeta.” (Entrevistado 9)</p> <p>“(…) causa-nos um bocadinho de entaves para nós podermos, se calhar, avançar mais um bocadinho.” (Entrevistado 4)</p> <p>"Sim, eu acho que a opinião e o apoio que os meus superiores me dão são importantes para as experiências da minha formação, porque eu sinto que quando eles expressam interesse e incentivo para que eu participe nessas formações, eu acabo por ficar mais motivada e sinto-me mais valorizada. " (Entrevistado 12)</p>

Formandos

Os dados indicam que o interesse dos formandos pelas formações, muitas vezes associado à relevância e ligação dos conteúdos com as suas áreas profissionais, como analisado anteriormente, é um fator crítico na decisão de participarem de uma formação e de a considerarem benéfica. Características pessoais como curiosidade e motivação, juntamente com preferências de aprendizagem prática, também desempenham papéis significativos.

Os participantes reconhecem, de maneira geral, que toda a experiência formativa é afetada pelos seus interesses, preferências, experiências anteriores, características pessoais e necessidades profissionais, como se pode verificar na tabela seguinte.

Tabela 35*Formandos*

Formandos - subcategorias	Unidades de registo
Interesses e preferências	<p>“Interessa-me que seja formada numa secção em que eu me identifique” (Entrevistado 5)</p> <p>“(…) o tipo de formações que eu me inscrevo já tem a ver com o meu interesse (…)” (Entrevistado 1)</p> <p>“às vezes sente-se um entusiasmo maior quando estamos mais à vontade e (…) gostamos mais daquela área que estamos a trabalhar.” (Entrevistado 8)</p>
Características pessoais	<p>“Eu acho que quanto mais experiência nós temos (…) conseguimos chegar à formação e ver as coisas com outros olhos” (Entrevistado 8)</p> <p>“acho que o facto de ser interessada e de querer obter mais conhecimentos na minha área também facilita (…)” (Entrevistada 11)</p> <p>“a minha personalidade, claro que afeta a forma como eu aprendo e olho para as formações.” (Entrevistado 9)</p>
Necessidades profissionais	<p>“as dificuldades que vão aparecendo no dia-a-dia, nós vamos para as formações tentar procurar respostas para essas dificuldades.” (Entrevistada 8)</p>

3.2.3. Experiência de formação positiva

No inquérito por entrevista realizado, uma das questões tinha como objetivo compreender o que é considerado pelos trabalhadores uma experiência de formação positiva. Neste seguimento, os participantes demonstraram que esta é composta por múltiplos fatores, sendo os mais mencionados o facto de a formação ter um impacto/resultado, especialmente relacionado com uma aprendizagem efetiva e de ser utilizada uma estratégia pedagógica assente em métodos ativos de ensino, com exercícios e atividades práticas. A qualidade do formador e o interesse e relevância do conteúdo, especialmente para as áreas profissionais dos participantes, também, se

demonstram essenciais, seguidos pela interação que as formações proporcionam, sobretudo, pela oportunidade de se conhecerem novas pessoas.

Na tabela seguinte, podem analisar-se algumas das expressões utilizadas pelos participantes para descrever uma experiência de formação positiva.

Tabela 36

Fatores de uma “employee training experience” positiva

Fatores de uma ETE positiva	Unidades de registo
Impacto/ Resultados	“No final da formação, tenho que chegar à conclusão que aprendi alguma coisa” (Entrevistado 2)
Estratégias pedagógicas	“Então, para mim, uma experiência de formação que é realmente positiva é aquela em que há oportunidades práticas de aprendizagem, ou seja, pomos as mãos na massa.” (Entrevistado 12)
Formador	“(…) é claro que o formador é de todo importante, a postura do formador, o conhecimento do formador, a empatia que temos com o formador é sempre mais-valia para as formações que fazemos ao nível da instituição.” (Entrevistado 10)
Comunicações e interações	“gostei muito dos colegas, conheci pessoas novas.” (Entrevistado 9)
Relevância e Interesse	“Para mim, uma formação que seja positiva, lá está, tem que ser focada num tema que seja de interesse para todos os colaboradores e adequada à função que desempenham.” (Entrevistado 11)

3.2.4. Experiência de formação negativa

Em oposição ao analisado no ponto anterior, no inquérito por entrevista realizado, foi, também, formulada uma questão com o objetivo de compreender o que é considerada pelos trabalhadores uma experiência de formação negativa.

As principais razões apontadas pelos participantes para considerarem uma experiência de formação negativa estão relacionadas à falta de relevância ou resultados da mesma, ou seja, são formações que não permitem adquirir novos conhecimentos e/ou não atendem às expectativas e necessidades dos participantes. Seguidamente, os entrevistados apontaram as estratégias pedagógicas, como formações muito teóricas e sem oportunidades de realização de exercícios práticos, assim como formadores ineficientes e variados problemas relacionados com a organização da formação, nomeadamente atrasos, problemas técnicos, horários e duração desadequados. Além disso, foram, ainda, mencionados outros aspetos como falta de clareza nos objetivos de formação, desconforto emocional causado pelo conteúdo e complexidade da formação.

Tabela 37

Fatores de uma “employee training experience” negativa

Fatores de uma ETE positiva	Unidades de registo
Falta de relevância ou resultados percebidos	"É assim, quando eu sinto que estou na formação e ou já é tudo óbvio, ou não me está a trazer nada de novo. Essa formação parece que estamos a pensar em tudo, menos no que estamos lá a aprender." (Entrevistado 1)
Estratégias pedagógicas (falta de aplicação prática)	“Então, para mim, uma experiência de formação negativa é aquela que é meramente teórica, ou seja, falam, falam, falam e não há aplicação prática relevante daquilo que estiveram a ensinar.” (Entrevistado 12)
Problemas de organização e logística	“chegamos lá, esperamos imenso tempo pelo formador (...)” (Entrevistado 2) “(...) houve problemas (...) de hardware, não sei, não estava a correr como esperado. (Entrevistado 2) “muitas vezes não conseguimos dar a atenção necessária à formação, porque vamos sendo interrompidos (...)” (Entrevistada 15) “Depois do trabalho nós tínhamos que ficar lá mais 4, 5 horas para ter a formação e era só teórica. Ou seja, era muito maçante, muito

	<p>cansativa, as pessoas estavam sem foco e essa foi a experiência mais negativa que tive até o momento.” (Entrevistado 13)</p> <p>“Mesmo negativa, tive uma formação em que senti que não estavam definidos os objetivos.” (Entrevistado 9)</p>
Formador	<p>“Tem que haver um pouco de compreensão, tolerância, paciência, e ela não tem, não tem mesmo.” (Entrevistada 6)</p> <p>“há formadores que se tiverem uma voz muito sonolenta, assim pausada e assim (...)” (Entrevistado 3)</p>
Impacto emocional do conteúdo negativo	<p>“emocionalmente fiquei muito afetada com o tema da formação.” (Entrevistada 3)</p>
Complexidade	<p>“O que eu senti é que as formações que eu tive no início eram um bocadinho complexas ainda para quem tinha acabado de sair da universidade.” (Entrevistado 12)</p>

CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Os participantes dos dois estudos realizados avaliaram de forma similar as suas experiências de formação, tendo-se encontrado, no total, 10 formas de classificação das mesmas, nomeadamente como satisfatórias, úteis, interessantes, promotoras de novas competências, insatisfatórias, promotoras de crescimento, entusiasmantes, desafiantes, inovadoras e pouco direcionadas à atividade profissional. Destas classificações, as mais proeminentes nos dois estudos foram as categorias satisfatórias e úteis, pelo que os participantes desta investigação demonstraram, maioritariamente, estar satisfeitos e ter sentimentos positivos em relação à(s) experiência(s) formativa(s) promovida(s) pela(s) sua(s) entidade(s) empregadora(s). Estes resultados são consistentes com o estudo de Giangreco et al. (2009), no qual os participantes manifestaram um elevado nível de satisfação geral com a formação.

Os participantes, além de revelarem vários aspetos que tornam a experiência formativa positiva, relataram, também, vários fatores que podem torná-la menos positiva. Contudo, os fatores que originam uma experiência positiva ou negativa parecem ser os mesmos, pelo que se optou por fazer uma única análise de cada fator neste capítulo.

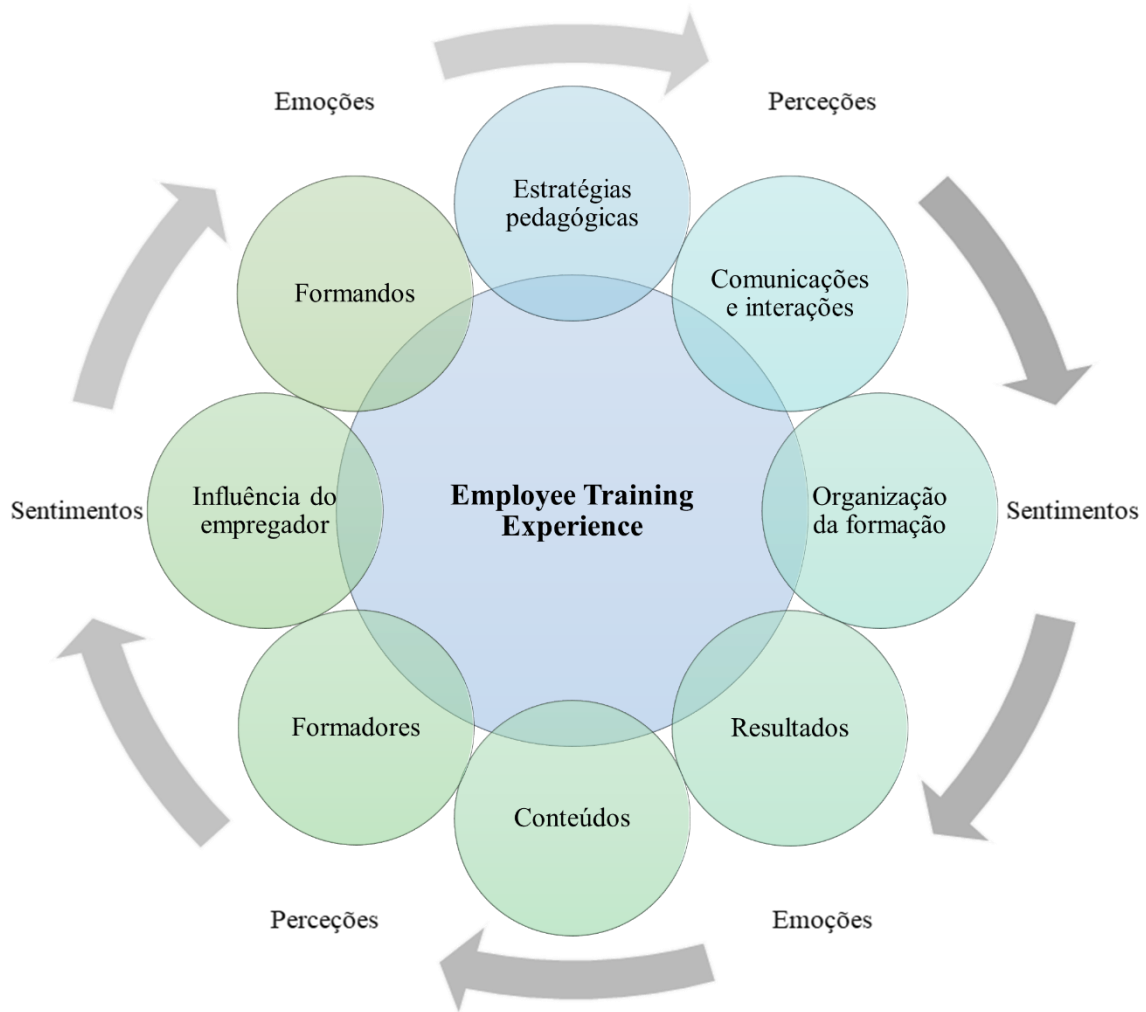
No início da investigação foi desenvolvido um modelo teórico com base na revisão da literatura efetuada (imagem 1), o qual incluía três principais componentes: a formação, que foi composta pelas subcategorias conteúdo, recursos/métodos pedagógicos, interações e comunicações e formador; os trabalhadores, englobando os seus perfis de aprendizagem, características, preferências, necessidades e objetivos; e a organização que considerava o ambiente, apoio e cultura organizacional, assim como o suporte da liderança.

Este modelo visava apresentar os potenciais fatores de influência na experiência dos formandos de acordo com a literatura. Atualizou-se este modelo com base nos resultados que emergiram dos dados recolhidos, conforme a imagem 2, uma vez que os participantes nos dois estudos efetuados demonstraram que a “employee training experience” integra e é influenciada por diversos fatores, nomeadamente, o formador, os formandos, o conteúdo, a entidade empregadora, a forma como é organizada, as comunicações e interações que se estabelecem, as estratégias pedagógicas adotadas, e, ainda, os impactos/resultados que advêm da mesma. Estes fatores demonstraram ser coincidentes nos dois estudos realizados, à exceção daquele que está relacionado às idiossincrasias dos formandos, o qual emergiu, apenas, com a realização do estudo 2.

Ao abandonar a imagem tripartida dos fatores, assegura-se que o modelo seja mais representativo e consistente com os dados empíricos, permitindo uma compreensão mais clara de todos os elementos que influenciam as emoções, percepções e sentimentos acerca da formação e que formam a “employee training experience”.

Imagem 3

Modelo de “Employee Training Experience”



Seguidamente, será analisado individualmente cada fator presente no modelo.

Impacto/Resultados

Os participantes demonstraram que os impactos ou resultados que uma formação proporciona, principalmente a aprendizagem, aquisição de conhecimentos e

competências e, também, o crescimento e desenvolvimento, constituem um fator com significativa influência nas suas experiências, o que vai de encontro aos próprios objetivos da formação que compreendem a aprendizagem de determinados temas (Perisic et al., 2023), a aquisição e/ou melhoria de competências (Mikołajczyk, 2022; Nikandrou et al., 2009), o aumento do potencial dos trabalhadores (Mikołajczyk, 2022) e o desenvolvimento humano em geral (Gil et al., 2020; Ismael et al., 2021).

O facto deste fator relacionado ao impacto/resultados ter emergido como o maior promotor de experiências positivas nos dois estudos e, no sentido oposto, a falta de relevância ou resultados percebidos ter surgido como um dos fatores mais aparentes na criação de experiências menos positivas confirma que a perceção dos benefícios da formação é uma das mais significativas para se compreender a opinião das pessoas sobre as formações promovidas pelas empresas (Rawashdeh & Tamimi, 2019), pois as pessoas necessitam de se sentir capacitadas para alcançarem aquilo que desejam (Mohanty & Kulkarni, 2023).

Conteúdo

Os conteúdos das formações revelaram ser um fator de impacto na “employee training experience”, no que diz respeito à relevância e interesse dos mesmos, assim como à utilidade e possibilidade de serem aplicados, fundamentalmente, no exercício das funções profissionais. Estes demonstraram, tanto num estudo como no outro, ser um fator de relevo, quer na criação de experiências positivas, quer negativas.

Estes resultados equiparam-se com os obtidos num estudo de Mathis (2020), no qual os participantes expressaram a necessidade de compreenderem a relevância da formação e a importância de conseguirem aplicar o que aprenderam no desempenho das suas funções profissionais. No estudo de Doufexi e Pampouri (2022) observaram-se, também, resultados semelhantes, uma vez que o currículo e a utilização das competências e conhecimentos advindos das formações apareceram como aspetos essenciais da eficácia das mesmas.

Os dados demonstram ser consistentes com estudos anteriores que já haviam revelado que quando a formação corresponde aos requisitos atuais ou futuros de trabalho/carreira dos formandos, estes ficam motivados para a formação (Kodwani &

Prashar, 2019), devendo, assim, os programas de formação estar relacionados com o trabalho (Cloutier et al., 2015) e ser desenvolvidos para que os formandos consigam transferir e aplicar as competências desenvolvidas no exercício das suas funções (Nikandrou et al., 2009). Desta forma e tal como demonstrado nesta pesquisa, a reação dos formandos é positiva (Awais Bhatti & Kaur, 2010).

Comunicações/interações

Os participantes dos dois estudos efetuados reconheceram a importância da interação e comunicação com outros formandos e com o formador na construção da experiência formativa, essencialmente quando esta é percebida como positiva, tal como aconteceu no estudo de Mathis (2020), o qual reforçou que quando são estabelecidas relações de colaboração e de confiança na formação, esta tende a ser mais eficaz.

Estes resultados, também, são consistentes com o estudo realizado por Yildiz et al. (2020), no qual foi enfatizada a comunicação eficaz, aberta e transparente, promotora de partilhas de conhecimentos e do recebimento de feedbacks construtivos, como um fator crucial para uma experiência positiva dos colaboradores.

Apesar de não terem sido tão salientes sempre que os participantes abordaram experiências negativas, estes demonstraram que quando as comunicações e interações são baixas ou insatisfatórias, existe uma certa influência negativa nas suas experiências, o que reforça a afirmação de Hossain (2017) de que falta de comunicação ou uma comunicação ineficiente pode fazer com que a formação não seja bem sucedida.

Formador

Os formadores apareceram, também, como um fator de impacto significativo na experiência formativa dos participantes. Estes enfatizaram, essencialmente, as competências e experiência dos formadores, mas também as suas atitudes e comportamentos durante a formação, como os aspetos com maior influência na forma como percebem cada experiência formativa.

Estas constatações vão de encontro à literatura, uma vez que nesta se considera que os formadores bem preparados e que adotam abordagens úteis para os formandos são um dos aspetos fundamentais no sucesso de qualquer experiência de aprendizagem (Latif et al., 2013), sendo que o facto dos formadores terem os conhecimentos e as competências necessárias pode tornar uma formação bem-sucedida e, em contraposição, se não tiverem, a experiência pode tornar-se negativa (Hossain, 2017).

Além disso, os participantes salientaram que preferem formadores com experiência nas áreas em que ministram as ações formativas, tal como já defendido na literatura (Orimuo et al., 2023; Phillips et al., 2017). Mas, este domínio de conhecimento sobre das temáticas, por si só, não basta (Ghosh et al., 2012), pois as atitudes do formador, como por exemplo o respeito pelos formandos (Phillips et al., 2017), como reforçado pelos participantes nesta investigação, também, são essenciais (Dipboye, 2018).

O estudo confirmou que o formador é, muitas vezes, um fator preditor da satisfação ou insatisfação com a formação e que o comportamento e desempenho do mesmo afetam indiretamente a aprendizagem dos formandos, influenciando a visão que têm da oportunidade de frequentar a formação e os seus resultados globais (Bhat, 2024).

Contribuição da entidade empregadora

Na literatura, reconhece-se que o sucesso da formação numa organização depende significativamente do clima e da cultura organizacional (Ballesteros & De Saá, 2012; Dipboye, 2018), existindo ambientes onde a aprendizagem é valorizada e outros em que o clima organizacional não é propício à formação (Dipboye, 2018). No entanto, nesta investigação, os participantes demonstraram uma perceção baixa da influência direta das entidades empregadoras nas suas experiências formativas.

Ainda assim, quando os participantes abordaram a influência positiva das suas entidades empregadoras na ETE, referiram-se, essencialmente, a aspetos mais práticos, como esta disponibilizar formações em número e variedade suficiente às suas necessidades e permitir que sejam em horário laboral e, mesmo no sentido oposto, quando se referiam a uma influência menos positiva, também, focaram maioritariamente no baixo número de formações e na obrigatoriedade das mesmas.

Já relativamente aos líderes, os participantes mencionaram que quando estes apoiam a formação e têm uma opinião positiva sobre a mesma, a experiência é influenciada de forma positiva, enquanto se criarem obstáculos à participação, a influência é negativa. Esta constatação vai de encontro ao referido por Towler et al., (2014) de que os líderes têm um papel importante no sucesso de uma formação, pois se estes desvalorizam e não apoiam uma determinada formação significa que esta não é vista como importante na organização.

Apesar do estudo ter demonstrado que a entidade empregadora tem alguma influência na forma como a experiência de formação é percebida, não sustenta a afirmação de que o sucesso de uma formação está significativamente dependente de como esta é posicionada, apoiada e reforçada pela mesma (Kodwani, 2017). No entanto, como a cultura organizacional é um fenómeno complexo que representa uma força poderosa e invisível (Savović et al., 2022), talvez seja difícil de os participantes a exprimirem por palavras.

Estratégias pedagógicas

Nos estudos efetuados, verificou-se que as estratégias pedagógicas têm uma influência bastante significativa na experiência formativa dos participantes, tendo estes maioritariamente abordado os métodos pedagógicos e a existência de uma componente prática como os aspetos mais marcantes, apesar de existirem outros como os recursos utilizados ou o nível de complexidade da formação. Estes resultados corroboram a constatação de Nikandrou et al. (2009) de que fatores como os métodos, meios, locais e equipamentos utilizados numa formação influenciam a mesma e, conseqüentemente, a percepção que os formandos formam acerca dela. As estratégias pedagógicas apareceram, assim, tanto como um fator que pode levar a uma experiência positiva como negativa.

Os participantes, principalmente, do inquérito por entrevista, salientaram a preferência por métodos pedagógicos práticos, em que os formadores utilizem exemplos reais e promovam atividades práticas em que se possam aplicar os conteúdos, tais como jogos e dinâmicas de grupo. Por outro lado, estes demonstraram considerar a formação menos positiva quando são utilizados métodos expositivos e há falta de aplicação prática dos conteúdos.

Estas percepções dos participantes confirmam que, muitas vezes, os métodos tradicionais não permitem que as formações sejam bem-sucedidas (Trifu et al., 2024), enquanto momentos formativos mais interativos, nos quais se promova a participação dos formandos e se utilizem situações da vida real para melhorar a compreensão dos conteúdos são vistos como mais eficazes (Ghosh et al., 2012).

Por fim, os participantes, também, manifestaram que os recursos pedagógicos, com auxílio à utilização de novas tecnologias podem tornar a experiência mais cativante e eficaz, o que tem vindo a ser defendido, também, na literatura (Gusho et al., 2023; K. C. Li & Wong, 2021).

Formandos

Apenas no inquérito por entrevista, os participantes reconheceram que as suas características pessoais, interesses, preferências e necessidades, especialmente as profissionais, influenciam a experiência formativa. Corresponder a estas últimas mostrou, inclusive, ser um fator importante na decisão de participação e na percepção da formação como benéfica.

Estas constatações são consistentes com as de Kodwani (2017) que compreendeu que atender às necessidades específicas das funções profissionais das pessoas faz com que estas queiram participar na formação e sintam maior motivação, o que por sua vez, segundo Newman et al. (2011), faz com que tendam a ter uma percepção mais positiva da formação. Por seu turno, também Li e Wong (2021) descobriram que as características dos alunos, como os interesses e necessidades, são de extrema importância para se alcançar uma aprendizagem personalizada de sucesso.

Este resultado sugere, ainda, que quando os formandos consideram a formação benéfica e adequada às suas necessidades experienciam uma imagem positiva da formação (Kodwani & Prashar, 2019).

Organização da formação

Os participantes demonstraram que a organização da formação, especialmente, o planeamento e gestão da mesma, a sua duração, horário, regime, local, condições e

recursos disponibilizados para a mesma influenciam de forma significativa as suas experiências de formação. Esta influência é bastante mais considerável quando a organização da formação não atende às expectativas ou necessidades dos formandos, o que faz com que a experiência se torne negativa.

Estes dados vão de encontro aos resultados do estudo de Bhat (2024), no qual o autor descobriu que aspetos da organização da formação, como recursos ou materiais de ensino insuficientes, instalações inadequadas e sessões muito frequentes afetam a avaliação que os formandos fazem da formação, tornando-a negativa, pois dificultam o envolvimento e a aprendizagem.

Segundo Mathis (2020), de facto, o ambiente físico onde decorre a formação influencia a experiência. Por isso, quer as instalações, quer os materiais e suportes didáticos necessitam de ser bem planeados (Bhat et al., 2016).

Em relação ao regime de formação, Mikova et al. (2021) destacam que a formação presencial é mais motivadora e prática do que a formação em regime e-learning. No entanto, nos estudos efetuados existiram participantes que revelaram que o regime e-learning foi o aspeto que mais lhes agradou na experiência formativa, enquanto outros demonstraram ser este o aspeto que menos lhes havia agradado.

Em suma, como se pôde constatar, todos os fatores supramencionados influenciam a “employee training experience”, sendo que em ambos os estudos, o fator que demonstrou contribuir mais para uma experiência positiva está relacionado aos impactos ou resultados da formação, tendo-se realçado outros como as estratégias pedagógicas, as comunicações/interações, o formador e o conteúdo. Já o fator que mais contribui para que uma experiência de formação se torne menos positiva, não se revelou o mesmo no estudo 1 e 2, pois no primeiro realçou-se a organização da formação e no segundo a falta de relevância ou resultados percebidos. No entanto, nos dois estudos, ambos os fatores são muito aparentes, assim como as estratégias pedagógicas, o formador e o conteúdo. Por fim, é de referir que a entidade empregadora e as idiosincrasias dos formandos parecem ser os fatores percecionados como de menor influência na “employee training experience”.

5.1. Principais conclusões

Esta investigação permitiu alcançar várias conclusões relativas aos objetivos que se propuseram na sua fase de planeamento. No sentido geral, visava-se compreender as experiências formativas dos trabalhadores, tendo-se como objetivos específicos compreender como é que os trabalhadores estão a perceber as suas experiências de formação, compreender o que é considerada pelos trabalhadores uma experiência formativa positiva e negativa, assim como identificar os fatores que contribuem para as mesmas.

Relativamente à forma como os trabalhadores percebem as suas experiências de formação constatou-se, através dos dados obtidos, que, na sua maioria, estes têm sentimentos positivos face às mesmas, pois apesar de terem destacado dimensões de valor diferentes, como ser útil, interessante ou permitir adquirir novas competências, estes são aspetos que contribuem para uma perceção geral favorável.

No que respeita a uma experiência de formação positiva foi possível descobrir que há uma dimensão de maior importância para os trabalhadores, nomeadamente, os impactos ou resultados que a mesma proporciona, essencialmente, aprendizagem, aquisição de competências e conhecimentos e crescimento e desenvolvimento. Além desta, sobressaíram as estratégias pedagógicas e as comunicações e interações, seguidas pelo formador e o conteúdo.

Quanto a uma experiência de formação menos positiva, constatou-se que esta acontece essencialmente quando os trabalhadores não compreendem a relevância da mesma ou não percebem que tenha algum resultado, não se identificam ou consideram ineficazes as estratégias pedagógicas adotadas, quando estão desagradados com algum dos aspetos da organização da formação, especialmente, com a duração e horário que foram os elementos mais mencionados e, ainda, quando lhes desagrada o formador ou o conteúdo da formação.

Paralelamente, ao longo da investigação e de acordo com os dados obtidos através do inquérito por questionário e por entrevista, descobriram-se os fatores que têm influência na “employee training experience”, nomeadamente o impacto/resultados da mesma, os seus conteúdos, as comunicações/interações geradas durante a mesma, as estratégias pedagógicas adotadas, o formador, a organização da formação, a contribuição da entidade empregadora e os formandos.

Através da resposta a todos os objetivos específicos que foram definidos foi possível responder à questão de investigação, compreendendo-se como é que os trabalhadores estão a viver as experiências formativas promovidas pelas suas entidades empregadoras.

5.2. Contributos da investigação

A presente investigação trouxe contributos ao nível da clarificação da forma como os trabalhadores percebem as suas experiências formativas, tendo sido reveladas as avaliações gerais dessas experiências e identificados alguns padrões na forma como são classificadas, através das opiniões e sentimentos dos trabalhadores.

Ademais, foi possível compreender quais são os elementos que contribuem para a satisfação e insatisfação com as formações, identificando-se os principais fatores que influenciam as experiências formativas.

Assim, este estudo pode servir de base a futuras investigações e, também, à implementação de programas formativos mais eficazes nas organizações, pois, ao realçar os elementos valorizados pelos trabalhadores e os fatores que têm impacto nas suas experiências, fornecem-se, simultaneamente, informações práticas que podem ser utilizadas para melhorá-las.

5.3. Limitações do estudo e investigações futuras

Uma das limitações do presente estudo reside no facto de não terem sido utilizados os dados sociodemográficos dos participantes, tais como género, idade, níveis de qualificação e funções, na análise dos resultados. Embora tenham sido recolhidos, optou-se por uma análise focada exclusivamente nas opiniões, percepções e experiências relatadas pelos participantes, por algumas razões, nomeadamente, o facto de ser necessário um tratamento estatístico das variáveis para uma análise rigorosa e cuidada de eventuais diferenças nas experiências formativas entre diferentes subgrupos, o qual poderia desviar o foco principal do estudo e alterar a escolha metodológica e, ainda, pela limitação de tempo tal análise.

Como as variáveis sociodemográficas podem influenciar a “employee training experience” e as suas percepções acerca da mesma, futuras pesquisas poderão beneficiar de uma abordagem mista que permita uma compreensão mais detalhada das experiências formativas dos trabalhadores pertencentes a diferentes grupos.

Ademais, como uma análise de grandes quantidades de dados qualitativos é um processo complexo, que depende da interpretação subjetiva do investigador, diferentes investigadores poderiam interpretar os dados de maneiras diferentes, originando variações nos resultados.

Assim, a utilização de uma metodologia quantitativa poderá complementar a análise qualitativa deste estudo, permitindo a identificação de padrões e correlações estatísticas entre variáveis, a partir das quais poderão ser feitas generalizações acerca das experiências formativas dos trabalhadores, verificando-se, inclusive, até que ponto os dados obtidos neste estudo são comuns à generalidade dos trabalhadores que já frequentaram formações proporcionadas pelas suas entidades empregadoras.

Neste seguimento, apesar da investigação ter envolvido uma amostra grande, reconhece-se que a seleção dos participantes pode não ser representativa da população geral, pois geralmente as pessoas com maior interesse no tema são aquelas que aceitam colaborar, o que pode, de alguma forma, distorcer os resultados. Investigações futuras poderão dividir a população em subgrupos e selecionar amostras de cada um proporcionalmente.

Investigações futuras poderão, ainda, procurar ampliar e desenvolver a análise dos fatores que influenciam a ETE, através de uma análise mais detalhada e completa de aspetos como as características dos conteúdos formativos, o tipo de formação e os métodos pedagógicos utilizados. Além disso, outra área importante a explorar será como a percepção dos formandos acerca das suas experiências formativas é influenciada pelas expectativas que formam das mesmas ou por expectativas de carreira e, ainda, pelos seus níveis anteriores de satisfação profissional, envolvimento e compromisso organizacional. Compreender este tipo de antecedentes pode fornecer informações valiosas para que as organizações sejam capazes de criar experiências formativas que atendam às necessidades e expectativas dos trabalhadores e que sejam verdadeiramente agradáveis e significativas para estes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akhavan Sarraf, A. R., Abzari, M., Nasr Isfahani, A., & Fathi, S. (2016). The impact of generational groups on organizational behavior in Iran. *Human Systems Management, 35*(3), 175–183. <https://doi.org/10.3233/HSM-160866>
- Aktar, S. (2023). The Effect of Training and Development Methods on Employee Satisfaction and Performance in Commercial Banks. *Management Dynamics in the Knowledge Economy, 11*(1), 30–47. <https://doi.org/10.2478/mdke-2023-0003>
- Alfaqiri, A. S., Noor, S. F. M., & Sahari, N. (2022). Framework for Gamification of Online Training Platforms for Employee Engagement Enhancement. *International Journal of Interactive Mobile Technologies (iJIM), 16*(06), 159–175. <https://doi.org/10.3991/ijim.v16i06.28485>
- Alvarado, W. P., Perez, M. V. D., & Rolon, Á. J. C. (2022). Job Training As An Improvement Tool. *Webology, 19*(6), 1189–1198.
- Alyoussef, I. Y. (2023). The Impact of Massive Open Online Courses (MOOCs) on Knowledge Management Using Integrated Innovation Diffusion Theory and the Technology Acceptance Model. *Education Sciences, 13*(6), 531. <https://doi.org/10.3390/educsci13060531>
- Anwar, G., & Shukur, I. (2015). The Impact of Training and Development on Job Satisfaction: A Case Study of Private Banks in Erbil. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies, 2*(1), 65–72.
- Awais Bhatti, M., & Kaur, S. (2010). The role of individual and training design factors on training transfer. *Journal of European Industrial Training, 34*(7), 656–672. <https://doi.org/10.1108/03090591011070770>
- Awasthy, R. (2019). Nature of Qualitative Research. Em R. N. Subudhi & S. Mishra (Eds.), *Methodological Issues in Management Research: Advances, Challenges,*

- and the Way Ahead* (pp. 145–161). Emerald Publishing Limited.
<https://doi.org/10.1108/978-1-78973-973-220191010>
- Ballesteros, J. L., & De Saá, P. (2012). The influence of organisational context on training success in the restaurant industry. *The Service Industries Journal*, 32(8), 1265–1282. <https://doi.org/10.1080/02642069.2010.531270>
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.
- Berge, Z. L. (2022). Designing Workplace Training for Generational Differences: Does It Matter? *Merits*, 2(4), 400–407. <https://doi.org/10.3390/merits2040028>
- Bhat, Z. H. (2024). Evaluating training effectiveness in India: Exploring the relationship between training components, metacognition and learning outcomes. *International Journal of Training and Development*, 28(1), 86–117. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12311>
- Bhat, Z. H., Mir, R. A., & Rainayee, R. A. (2016). An Investigation into the Antecedents of Trainees' Course Satisfaction: A Study of Civil Service Officers. *Amity Business Review*, 17(2), 80–88.
- Braun, V., Clarke, V., Boulton, E., Davey, L., & McEvoy, C. (2021). The online survey as a qualitative research tool. *International Journal of Social Research Methodology*, 24(6), 641–654. <https://doi.org/10.1080/13645579.2020.1805550>
- C. S., S. P. (2023). Impact of Employee Experience on Employee Performance – a Competitive Advantage. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 12(1), 15–23.
- Caliendo, M., Cobb-Clark, D. A., Obst, C., & Uhlendorff, A. (2023). Risk preferences and training investments. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 205, 668–686. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2022.11.024>

- Cascio, W. F. (2019). Training trends: Macro, micro, and policy issues. *Human Resource Management Review*, 29(2), 284–297. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.11.001>
- Casmat, M., & Pribadi, B. A. (2022). THE USE OF MOBILE LEARNING TO ENHANCE LEARNING INNOVATION PASCA PANDEMIC COVID 19. *Proceeding of the International Conference on Innovation in Open and Distance Learning*, 3. <https://conference.ut.ac.id/index.php/innodel-proceedings/article/view/630>
- Cloutier, O., Felusiak, L., Hill, C., & Pemberton-Jones, E. J. (2015). The Importance of Developing Strategies for Employee Retention. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, 12(2), 119–129.
- Cornelius, N., Ozturk, M. B., & Pezet, E. (2022). Editorial: The experience of work and experiential workers: mainline and critical perspectives on employee experience. *Personnel Review*, 51(2), 433–443. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2022-887>
- Dachner, A. M., Ellingson, J. E., Noe, R. A., & Saxton, B. M. (2021). The future of employee development. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100732. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100732>
- Debouk, M. (2020). Employee Experience Strategies to Jumpstart Success. *Workforce Solutions Review*, 11(4), 27–29.
- DeJonckheere, M., & Vaughn, L. M. (2019). Semistructured interviewing in primary care research: A balance of relationship and rigour. *Family Medicine and Community Health*, 7(2), e000057. <https://doi.org/10.1136/fmch-2018-000057>
- Delgado-Hito, P., & Romero-García, M. (2021). Elaboration of a research project using qualitative methodology. *Enfermería Intensiva (English Ed.)*, 32(3), 164–169. <https://doi.org/10.1016/j.enfie.2021.03.001>

- DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education*, 40(4), 314–321. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x>
- Dipboye, R. L. (2018). *The Emerald Review of Industrial and Organizational Psychology*. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/9781787437852>
- Doufexi, T., & Pampouri, A. (2022). Evaluation of employees' vocational training programmes and professional development: A case study in Greece. *Journal of Adult and Continuing Education*, 28(1), 49–72. <https://doi.org/10.1177/1477971420979724>
- Dybała, J., & Kordecki, A. (2023). Concept of Virtual Reality Training of Facility Management Employees Using Eye Tracking. *Applied Sciences*, 13(10), 5868. <https://doi.org/10.3390/app13105868>
- Elsafty, A., & Oraby, M. (2022). The Impact of Training on Employee Retention. *International Journal of Business and Management*, 17(5), 58. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v17n5p58>
- Elucidat. (2022). *Training Trends Report 2022—Exploring current digital learning challenges and future opportunities to help you grow quality and scale-up in 2022*. (pp. 1–19). Elucidat.
- Ertan, Ş. S., & Şeşen, H. (2022). Positive organizational scholarship in healthcare: The impact of employee training on performance, turnover, and stress. *Journal of Management & Organization*, 28(6), 1301–1320. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.61>

- Filstad, C., Traavik, L. E. M., & Gorli, M. (2019). Belonging at work: The experiences, representations and meanings of belonging. *Journal of Workplace Learning*, 31(2), 116–142. <https://doi.org/10.1108/JWL-06-2018-0081>
- Gallup. (2018). *Designing your organization's Employee Experience*. <file:///C:/Users/crist/Downloads/Designing%20Your%20Organization%E2%80%99s%20Employee%20Experience.pdf>
- Gheidar, Y., & ShamiZanjani, M. (2020). Conceptualizing the digital employee experience. *Strategic HR Review*, 19(3), 131–135. <https://doi.org/10.1108/SHR-01-2020-0004>
- Ghosh, P., Satyawadi, R., Prasad Joshi, J., Ranjan, R., & Singh, P. (2012). Towards more effective training programmes: A study of trainer attributes. *Industrial and Commercial Training*, 44(4), 194–202. <https://doi.org/10.1108/00197851211231469>
- Giangreco, A., Sebastiano, A., & Peccei, R. (2009). Trainees' reactions to training: An analysis of the factors affecting overall satisfaction with training. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 96–111. <https://doi.org/10.1080/09585190802528417>
- Gil, E. P., Hoeckesfeld, L., Silva, L. H. D., & Pereira, C. M. D. (2020). Training and Development from the management's viewpoint: A case study in the food sector. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, 10, 01–14. <https://doi.org/10.22279/navus.2020.v10.p01-14.1194>
- Grover, A., & Chawla, G. (2022). Antecedents of Employee Experience: A Systematic Review of Literature. *Management Dynamics*, 22(2), 90–100. <https://doi.org/10.57198/2583-4932.1309>

- Gupta, N., & Pandla, K. (2021). Leveraging Employee Experience during Crisis Situation for Higher performance- Special Reference to COVID -19 pandemic. *Scholedge International Journal of Management & Development ISSN 2394-3378*, 7(10), 150. <https://doi.org/10.19085/sijmd071002>
- Gusho, L., Muçaj, A., Petro, M., & Vampa, M. (2023). The Use of Educational Technology to Improve the Quality of Learning and Teaching: A Systematic Research Review and New Perspectives. *International Journal of Emerging Technologies in Learning (iJET)*, 18(15), Artigo 15. <https://doi.org/10.3991/ijet.v18i15.39641>
- Haefner, N., Wincent, J., Parida, V., & Gassmann, O. (2021). Artificial intelligence and innovation management: A review, framework, and research agenda☆. *Technological Forecasting and Social Change*, 162, 120392. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120392>
- Harlianto, J. & Rudi. (2023). Promote Employee Experience for Higher Employee Performance. *International Journal of Professional Business Review*, 8(3), e0827. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i3.827>
- Horváth, V., & Kenesei, Z. (2023). Employee experience journey mapping: A new approach to attracting talent in the tourism sector in the shadows of covid-19. *Tourism and hospitality management*, 29(2), 207–217. <https://doi.org/10.20867/thm.29.2.5>
- Hossain, M. (2017). Factors Affecting the Effectiveness of Training: A Comparative Study on Private Commercial Banking and Telecom Industry in Bangladesh. *ASA University Review*, 11(2), 145–161.
- Ismael, N. B., Othman, B. J., Gardi, B., Hamza, P. A., Sorguli, S., Aziz, H. M., Ahmed, S. A., Sabir, B. Y., Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). The Role of Training and

- Development on Organizational effectiveness. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(3), 15–24.
<https://doi.org/10.22161/ijebm.5.3.3>
- Itam, U., & Ghosh, N. (2020). Employee Experience Management: A New Paradigm Shift in HR Thinking. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 11(2), 39–49.
<https://doi.org/10.4018/IJHCITP.2020040103>
- Ivey, G. (2023). Interpreting hidden meaning in qualitative research interview data: Opportunities and challenges. *Qualitative Research in Psychology*, 20(1), 21–51. <https://doi.org/10.1080/14780887.2022.2067509>
- Jacobs, R. L., & Bu-Rahmah, M. J. (2012). Developing employee expertise through structured on-the-job training (S-OJT): An introduction to this training approach and the KNPC experience. *Industrial and Commercial Training*, 44(2), 75–84.
<https://doi.org/10.1108/00197851211202902>
- Joosten, T., Lee-McCarthy, K., Harness, L., & Paulus, R. (2020). *Digital Learning Innovation Trends*. <https://everylearnereverywhere.org/wp-content/uploads/Digital-Learning-Innovation-Trends-UPDATED-March-2020.pdf>
- Khandelwal, K., & Upadhyay, A. K. (2021). Virtual reality interventions in developing and managing human resources. *Human Resource Development International*, 24(2), 219–233. <https://doi.org/10.1080/13678868.2019.1569920>
- Khodadad, D. (2023). Creating a Supportive and Effective Learning Environment for Engineering Students: Pedagogical Strategies, Engagement, and Enhanced Outcomes: *International Journal of Engineering Pedagogy*. *International*

- Journal of Engineering Pedagogy*, 13(8), 33–50.
<https://doi.org/10.3991/ijep.v13i8.41755>
- Kodwani, A. D. (2017). Decoding training effectiveness: The role of organisational factors. *Journal of Workplace Learning*, 29(3), 200–216.
<https://doi.org/10.1108/JWL-05-2016-0038>
- Kodwani, A. D., & Prashar, S. (2019). Exploring the influence of pre-training factors on training effectiveness-moderating role of trainees' reaction: A study in the public sector in India. *Human Resource Development International*, 22(3), 283–304.
<https://doi.org/10.1080/13678868.2019.1596012>
- Kontoghiorghes, C. (2004). Reconceptualizing the learning transfer conceptual framework: Empirical validation of a new systemic model. *International Journal of Training and Development*, 8(3), 210–221.
<https://doi.org/10.1111/j.1360-3736.2004.00209.x>
- Latif, K. F., Jan, S., & Shaheen, N. (2013). Association of Training Satisfaction with Employee Development aspect of Job Satisfaction. *Journal of Managerial Sciences*, 7(1), 159–178.
- Lee, G. J. (2015). Training match and mismatch as a driver of key employee behaviours. *Human Resource Management Journal*, 25(4), 478–495.
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12069>
- Lee, M., & Kim, B. (2023). Effect of Employee Experience on Organizational Commitment: Case of South Korea. *Behavioral Sciences (2076-328X)*, 13(7), 521. <https://doi.org/10.3390/bs13070521>
- Li, K. C., & Wong, B. T.-M. (2021). Features and trends of personalised learning: A review of journal publications from 2001 to 2018. *Interactive Learning Environments*, 29(2), 182–195. <https://doi.org/10.1080/10494820.2020.1811735>

- Li, X., & Yang, P. (2023). Facilitate or Diminish? Mechanisms of Perceived Organizational Support on Employee Experience of New Generation Employees. *Psychological Reports*, 1–27. <https://doi.org/10.1177/00332941231183621>
- Ling, L., Qing, T., & Shen, P. (2014). Can training promote employee organizational commitment? The effect of employability and expectation value. *Nankai Business Review International*, 5(2), 162–186. <https://doi.org/10.1108/NBRI-09-2013-0034>
- López-Belmonte, J., Pozo-Sánchez, S., Carmona-Serrano, N., & Moreno-Guerrero, A.-J. (2022). Flipped Learning and E-Learning as Training Models Focused on the Metaverse. *Emerging Science Journal*, 6, 188–198. <https://doi.org/10.28991/ESJ-2022-SIED-013>
- Maity, S. (2019). Identifying opportunities for artificial intelligence in the evolution of training and development practices. *Journal of Management Development*, 38(8), 651–663. <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2019-0069>
- Malik, A., Budhwar, P., Mohan, H., & N. R., S. (2023). Employee experience –the missing link for engaging employees: Insights from an MNE ’s AI -based HR ecosystem. *Human Resource Management*, 62(1), 97–115. <https://doi.org/10.1002/hrm.22133>
- Malik, A., Budhwar, P., Patel, C., & Srikanth, N. R. (2022). May the bots be with you! Delivering HR cost-effectiveness and individualised employee experiences in an MNE. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1148–1178. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1859582>
- Marcaletti, F., Íñiguez-Berrozpe, T., Elboj-Saso, C., & Garavaglia, E. (2023). Adult Training as a Quality Factor in Work Trajectory: Positive Effects of Adult

- Training on Seniority and Ageing at Work. *Adult Education Quarterly*, 73(2), 169–196. <https://doi.org/10.1177/07417136221121594>
- Martins, P. S. (2021). Employee training and firm performance: Evidence from ESF grant applications. *Labour Economics*, 72, 102056. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2021.102056>
- Mathis, R. S. (2020). Communicating influence: Positioning the trainer as an organizational leader. *Journal of Workplace Learning*, 32(8), 549–568. <https://doi.org/10.1108/JWL-05-2020-0096>
- McGrath, C., Palmgren, P. J., & Liljedahl, M. (2019). Twelve tips for conducting qualitative research interviews. *Medical Teacher*, 41(9), 1002–1006. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2018.1497149>
- Mikołajczyk, K. (2022). Changes in the approach to employee development in organisations as a result of the COVID-19 pandemic. *European Journal of Training and Development*, 46(5/6), 544–562. <https://doi.org/10.1108/EJTD-12-2020-0171>
- Mikova, I., Komarkova, L., Pudil, P., & Pribyl, V. (2021). HR Management and Perceived Effectiveness of Further Education and Training Methods of Millennial Employees in the Czech Republic: Journal for East European Management Studies. *Journal for East European Management Studies*, 26(3), 415–439. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2021-3-415>
- Moganadas, S. R., & Goh, G. G. G. (2022). Digital Employee Experience Constructs and Measurement Framework: A Review and Synthesis. *International Journal of Technology*, 13(5), 999–1012. <https://doi.org/10.14716/ijtech.v13i5.5830>

- Mohanty, V., & Kulkarni, M. B. (2023). Employee experience—Disruptive approach to employee engagement. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 16(3), 195–210. <https://doi.org/10.1504/IJMCP.2023.131753>
- Moretti, F., Van Vliet, L., Bensing, J., Deledda, G., Mazzi, M., Rimondini, M., Zimmermann, C., & Fletcher, I. (2011). A standardized approach to qualitative content analysis of focus group discussions from different countries. *Patient Education and Counseling*, 82(3), 420–428. <https://doi.org/10.1016/j.pec.2011.01.005>
- Morgan, J. (2017). *The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces They Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate*. Wiley.
- Mvuyisi, M., & Mbukanma, I. (2023). Assessing the impact of on-the-job training on employee performance: A case of integrated tertiary software users in a rural university. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 12(1), 90–98. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i1.2248>
- Neill, P., & De Klerk, J. (2023). Developing the soul framework to enhance employee experience in teams as part of a team coaching approach. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 21(1), 67–84. <https://doi.org/10.24384/FYM0-Z274>
- Newman, A., Thanacoody, R., & Hui, W. (2011). The impact of employee perceptions of training on organizational commitment and turnover intentions: A study of multinationals in the Chinese service sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1765–1787. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.565667>

- Nguyen, C., & Duong, A. (2021). The Impact of Training and Development, Job Satisfaction and Job Performance on Young Employee Retention. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3906100>
- Nikandrou, I., Brinia, V., & Bereri, E. (2009). Trainee perceptions of training transfer: An empirical analysis. *Journal of European Industrial Training*, 33(3), 255–270. <https://doi.org/10.1108/03090590910950604>
- Orimuo, V. U., Mukoro, A., & Okereka, O. P. (2023). ON-THE-JOB TRAINING AND EMPLOYEE PERFORMANCE IN NIGERIAN ELECTRICITY DISTRIBUTION COMPANIES. *Journal of Public Administration, Finance and Law*, 27, 582–599. <https://doi.org/10.47743/jopafll-2023-27-44>
- P, P., Koteswari, B., Dhanalakashmi, R. V., & Tiwari, R. (2020). THE ROLE OF TRAINING AND WORK ENVIRONMENT ON RETENTION AND JOB SATISFACTION AS A MEDIATOR AT STARTUPS, BANGALORE. *International Journal of Management*, 11(9), 1181–1191.
- Panneerselvam, S., & Balaraman, K. (2022). Employee experience: The new employee value proposition. *Strategic HR Review*, 21(6), 201–207. <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2022-0047>
- Perisic, A., Perisic, I., Lazic, M., & Perisic, B. (2023). The foundation for future education, teaching, training, learning, and performing infrastructure—The open interoperability conceptual framework approach. *Heliyon*, 9(6), e16836. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16836>
- Phillips, L. A., Baltzer, C., Filoon, L., & Whitley, C. (2017). Adult student preferences: Instructor characteristics conducive to successful teaching. *Journal of Adult and Continuing Education*, 23(1), 49–60. <https://doi.org/10.1177/1477971416683488>

- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: The new human resource management approach. *Strategic HR Review*, *16*(3), 136–141. <https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108>
- Pontes, J., Geraldés, C. A. S., Fernandes, F. P., Sakurada, L., Rasmussen, A. L., Christiansen, L., Hafner-Zimmermann, S., Delaney, K., & Leitao, P. (2021). Relationship between Trends, Job Profiles, Skills and Training Programs in the Factory of the Future. *2021 22nd IEEE International Conference on Industrial Technology (ICIT)*, 1240–1245. <https://doi.org/10.1109/ICIT46573.2021.9453584>
- Raia, M. (2017). Providing a better digital experience for employees. *Strategic HR Review*, *16*(2), 71–75. <https://doi.org/10.1108/SHR-01-2017-0004>
- Rawashdeh, A. M., & Tamimi, S. A. (2019). The impact of employee perceptions of training on organizational commitment and turnover intention: An empirical study of nurses in Jordanian hospitals. *European Journal of Training and Development*, *44*(2/3), 191–207. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2019-0112>
- Resende, R. (2016). Técnica De Investigação Qualitativa: Etc. *Journal of Sport Pedagogy & Research*, *1*(2), 50–57.
- Richter, S., Kortsch, T., & Kauffeld, S. (2020). Understanding learning spillover: The major role of reflection in the formal–informal learning interaction within different cultural value settings. *Journal of Workplace Learning*, *32*(7), 513–532. <https://doi.org/10.1108/JWL-01-2020-0008>
- Ristiano, H., Bakhtiar, A., & Suliantoro, H. (2023). *Identification of key factors of training transfer: A study literature*. 050014. <https://doi.org/10.1063/5.0133112>
- Ryu, G., & Moon, S.-G. (2019). The effect of actual workplace learning on job satisfaction and organizational commitment: The moderating role of intrinsic

- learning motive. *Journal of Workplace Learning*, 31(8), 481–497.
<https://doi.org/10.1108/JWL-05-2019-0061>
- Saini, G. K., & Jawahar, I. M. (2019). The influence of employer rankings, employment experience, and employee characteristics on employer branding as an employer of choice. *Career Development International*, 24(7), 636–657.
<https://doi.org/10.1108/CDI-11-2018-0290>
- Santos, J. R., & Henriques, S. (2021). *Inquérito por questionário: Contributos de conceção e utilização em contextos educativos*. <https://doi.org/10.34627/3S9S-K971>
- Savović, S., Nikolić, J., & Zlatanović, D. (2022). Acquisitions, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from Acquired Company in Serbia. *Management: Journal of Sustainable Business & Management Solutions in Emerging Economies*, 27(3), 23–34.
<https://doi.org/10.7595/management.fon.2021.0007>
- Sharma, E., & Bhalkika, S. (2022). Employee Experience: Repainting the Canvas During & Post-pandemic. *Indian Journal of Industrial Relations*, 58(2), 243–257.
- Shenoy, V., & Uchil, R. (2018). Influence of Cultural Environment Factors in Creating Employee Experience and Its Impact on Employee Engagement: An Employee Perspective. *International Journal of Business Insights & Transformation*, 11(2), 18–23.
- Shirmila, T., & R., U. (2022). Exploring Employee Perception Towards E- training and Online Learning Modules of IT Companies in Chennai. *International Management Review*, 32–40.

- Silva, E. A. D. (2013). As metodologias qualitativas de investigação nas Ciências Sociais. *Revista Angolana de Sociologia*, 12, 77–99. <https://doi.org/10.4000/ras.740>
- Silva, R., & Dias, Á. (2016). THE ROLE OF ORGANIZATIONAL TRAINING ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT. THE CASE OF PRIVATE SECURITY EMPLOYEES WORKING REMOTELY. *European Journal of Business and Social Sciences*, 5, 14–30.
- Silvennoinen, H., & Nori, H. (2017). In the margins of training and learning. *Journal of Workplace Learning*, 29(3), 185–199. <https://doi.org/10.1108/JWL-08-2016-0072>
- Singh, R., Chaudhuri, S., Sihag, P., & Shuck, B. (2023). Unpacking generation Y's engagement using employee experience as the lens: An integrative literature review. *Human Resource Development International*, 1–29. <https://doi.org/10.1080/13678868.2023.2170210>
- Soni, K., Chawla, R., & Sengar, R. (2017). Relationship between Job Satisfaction and Employee Experience. *Journal of General Management Research*, 4(2), 41–48.
- Surawy-Stepney, N., Provost, F., Bhangu, S., & Caduff, C. (2023). Introduction to qualitative research methods: Part 2. *Perspectives in Clinical Research*, 14(2), 95–99. https://doi.org/10.4103/picr.picr_37_23
- Taylor, K., & Schwartz, M. E. (2022, novembro 17). Trends 2023: Managing Training for a Changing Workplace. *Training Industry Magazine*, 1–8.
- Towler, A., Watson, A., & A. Surface, E. (2014). Signaling the importance of training. *Journal of Managerial Psychology*, 29(7), 829–849. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2012-0092>

- Trifu, A., Darabont, D. C., Ciocârlea, V., & Ivan, I. (2024). Modern training methods and technique in the field of occupational safety – a literature review: MATEC Web of Conferences. *MATEC Web of Conferences*, 389, 00046–00046. <https://doi.org/10.1051/matecconf/202438900046>
- Tucker, E. (2020). Driving engagement with the employee experience. *Strategic HR Review*, 19(4), 183–187. <https://doi.org/10.1108/SHR-03-2020-0023>
- Tumi, N. S., Hasan, A. N., & Khalid, J. (2022). Impact of Compensation, Job Enrichment and Enlargement, and Training on Employee Motivation. *Business Perspectives and Research*, 10(1), 121–139. <https://doi.org/10.1177/2278533721995353>
- Van Vianen, A. E. M., Dalhoeven, B. A. G. W., & De Pater, I. E. (2011). Aging and training and development willingness: Employee and supervisor mindsets. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 226–247. <https://doi.org/10.1002/job.685>
- Velada, R., & Caetano, A. (2007). Training transfer: The mediating role of perception of learning. *Journal of European Industrial Training*, 31(4), 283–296. <https://doi.org/10.1108/03090590710746441>
- Villabella, E. M. D., & Calleja, R. (2018). EMPLOYEE EXPERIENCE: UN VIAJE CON LOS ZAPATOS DE NUESTROS EMPLEADOS. *EMPLOYER BRANDING*.
- Yadav, M., & Vihari, N. s. (2023). Employee Experience: Construct Clarification, Conceptualization and Validation of a New Scale. *FIIB Business Review*, 12(3), 328–342. <https://doi.org/10.1177/23197145211012501>
- Yildiz, D., Temur, G. T., Beskese, A., & Bozbura, F. T. (2020). Evaluation of positive employee experience using hesitant fuzzy analytic hierarchy process. *Journal of*

Intelligent & Fuzzy Systems, 38(1), 1043–1058. <https://doi.org/10.3233/JIFS-179467>

Yilmaz, K. (2013). Comparison of Quantitative and Qualitative Research Traditions: Epistemological, theoretical, and methodological differences. *European Journal of Education*, 48(2), 311–325. <https://doi.org/10.1111/ejed.12014>

Yilmaz, M., O'Farrell, E., & Clarke, P. (2023). Examining the training and education potential of the metaverse: Results from an empirical study of next generation SAFe training. *Journal of Software: Evolution and Process*, 35(9), 1–18. <https://doi.org/10.1002/smr.2531>

Apêndice I – Inquérito por questionário

Experiência formativa

O presente inquérito surge no âmbito de uma investigação da área de Recursos Humanos do Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP) e tem como objetivo recolher informação relativa à experiência formativa oferecida pelas organizações aos trabalhadores.

O inquérito tem como destinatárias todas as pessoas que trabalha(ra)m por conta de outrem, pelo menos, durante os últimos 12 meses.

A participação neste estudo é voluntária e todos os dados recolhidos são confidenciais e anónimos, sendo apenas utilizados para fins académicos e de investigação.

O inquérito demora cerca de 4 minutos a responder.

Ao participar dá o seu consentimento para a utilização dos seus dados nas condições supra apresentadas.

Para o esclarecimento adicional de qualquer informação poderá utilizar o correio eletrónico 2220394@iscap.ipp.pt

Agradecemos, desde já, a sua colaboração!

Género

- Feminino;
- Masculino;
- Não binário;
- Prefiro não dizer.

Idade

- Até 30 anos;

- De 31 a 40 anos;
- De 41 a 50 anos;
- De 51 a 60 anos;
- Acima de 61 anos.

Habilitações literárias

- Nível 1 - 1º ou 2º ciclo do ensino básico (até 6º ano);
- Nível 2 - 3º ciclo do básico (9º ano);
- Nível 3 – Ensino secundário (12º ano);
- Nível 4 – Ensino secundário obtido por dupla certificação;
- Nível 5 -Qualificação pós-secundária;
- Nível 6 - Licenciatura;
- Nível 7 – Mestrado;
- Nível 8 – Doutoramento.

Profissão/Função que desempenha:

- Função de nível executivo ou direção superior;
- Função de gestão intermédia;
- Função de especialista ou consultoria;
- Função de coordenação ou supervisão;
- Função administrativa ou de nível técnico;
- Função de auxiliar ou operacional;
- Outra: _____

De uma forma geral, como classificaria essa(s) experiência(s) de formação? Opte por uma ou mais palavras que caracterizem o seu sentimento face a essa(s) experiência(s) formativa(s).

Considere a formação que mais lhe agradou e indique a razão:

Considere a formação que menos lhe agradou e indique a razão:

Apêndice II – Declaração de consentimento informado

Declaração de consentimento informado

Prezado/a participante,

O presente estudo está a ser desenvolvido no âmbito de um projeto de investigação da área de Recursos Humanos a decorrer no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto - ISCAP, coordenado pela Professora Doutora Viviana Meirinhos, o qual tem como objetivo recolher informação relativa à experiência formativa oferecida pelas organizações aos seus trabalhadores.

Esta investigação visa compreender como é que os trabalhadores percecionam as experiências formativas promovidas pelas suas entidades empregadoras, o que consideram uma experiência de formação positiva e identificar quais são os fatores que influenciam a criação dessas experiências.

A participação neste estudo assume a forma de entrevista, pelo que implica a resposta a várias questões que serão recolhidas através da gravação de voz.

Todos os dados recolhidos são confidenciais, anónimos e, apenas, serão utilizados para fins académicos e de investigação, garantindo-se a proteção dos mesmos de acordo com o Regulamento Geral de Proteção de Dados.

A participação é totalmente voluntária, pelo que pode interrompê-la em qualquer momento, sem prejuízo para si e sem necessidade de prestar qualquer justificação.

Mais se informa a disponibilidade para qualquer esclarecimento adicional sobre a investigação e para colocar à disposição de todos/as os/as interessados/as os resultados, devendo o pedido ser remetido por email para 2220394@iscap.ipp.pt

Consentimento do/a participante:

Declaro que li e compreendi as informações fornecidas sobre a investigação e que foi concedida a oportunidade de esclarecer todas as informações que considere necessárias, pelo que confirmo o meu consentimento em participar nesta investigação.

_____, ____ de _____ de 2024

(Assinatura do participante)

Apêndice III – Inquérito por entrevista

Caracterização Sociodemográfica:

Idade:

Estado Civil:

Habilitações Académicas:

Área de formação:

Função que desempenha:

Tempo de experiência na função:

- De uma forma geral, como descreveria a sua experiência com as formações promovidas pela(s) sua(s) entidade(s) empregadora(s)?
- Na sua opinião, quais são os principais fatores que tem impacto na sua experiência durante uma formação?
- Qual é a importância, para si, que as formações correspondam aos seus interesses e necessidades? Tem encontrado essa correspondência?
- O que é, para si, tendo em conta as formações que já frequentou, uma experiência de formação positiva? Pode partilhar experiências anteriores que foram especialmente positivas e explicar a razão?
- E uma experiência de formação negativa, o que é para si, tendo em conta as formações em que já participou? Pode relembrar as suas experiências de formação mais negativas e explicar a razão?
- De alguma forma, a sua entidade empregadora contribuiu para que as suas experiências de formação tivessem sido positivas?
- Alguma vez sentiu que a sua entidade empregadora impactou de forma negativa as suas experiências de formação?

- A opinião do/a seu/sua líder e o apoio que tem dado às atividades de formação têm influenciado, de alguma forma, a sua experiência?
- Os conteúdos das formações têm tido um papel importante na sua experiência com a formação? Porquê?
- A comunicação e as interações que se estabelecem durante as formações (ex.: entre os formandos e/ou entre estes e o formador) têm, de alguma forma, impactado a sua experiência formativa? Pode explicar porquê/como?
- Considera que os formadores têm tido influência na sua experiência com as formações?

Se responder não. – Porquê?

Se responder sim.:

- Quais foram as características dos formadores que mais contribuíram para uma experiência de formação positiva?
- Quais foram as características dos formadores que contribuíram para uma experiência de formação negativa?
- O local onde ocorreram as formações teve influência na sua experiência? Porquê?
- É capaz de identificar recursos pedagógicos (ex.: vídeos, manuais, jogos, dinâmicas de grupo, etc.) utilizados nas formações que marcaram a sua experiência e explicar a razão?
- A utilização de tecnologias durante uma formação teve algum impacto na sua experiência? Pode dar um exemplo?
- Pode partilhar exemplos específicos de abordagens ou estratégias que os formadores tenham utilizado e que tenham contribuído para criar uma experiência de formação positiva para si?
- As suas características pessoais (ex.: traços de personalidade, idade, formação académica, perfil de aprendizagem, preferências, interesses, necessidades, conhecimentos e experiências anteriores, etc.) têm influenciado a sua experiência nas formações?

- Sente que as funções profissionais que desempenha influenciam a forma como vive um momento formativo? Em que medida? / Porquê?