



---

ÁREA TEMÁTICA: Trabalho, Profissões e Organizações

---

Estruturas e práticas de formação profissional das médias e grandes empresas em Portugal<sup>i</sup>

---

ALMEIDA, António José  
Mestre em Sociologia do Trabalho  
Instituto Politécnico de Setúbal  
ajalmeida@esce.ips.pt

---

ALVES, Natália  
Doutora em Ciências da Educação  
Universidade de Lisboa  
nalves@fpce.ul.pt

---

BERNARDES, Alda  
Mestre em Ciências da Educação  
Universidade de Lisboa – UI&DCE  
aldabernardes@gmail.com

---

NEVES, Alda dos Santos  
Mestre em Ciências da Educação  
Universidade de Lisboa – UI&DCE  
asantos@fpce.ul.pt

---

### Resumo

Tendo por base um inquérito por questionário a uma amostra de empresas com mais de duzentos e cinquenta trabalhadores, a presente comunicação procura caracterizar as estruturas e práticas de formação profissional existentes nas grandes empresas em Portugal. Dos resultados obtidos destaca-se o facto de, apesar da importância estratégica atribuída à formação, os meios humanos e financeiros bem como os instrumentos de pilotagem que a suportam nem sempre parecem adequados à sua concretização.

Palavras-chave: Formação de adultos; Políticas de formação profissional; Estruturas de Formação profissional; Estratégias empresariais; Gestão de recursos humanos.





## Introdução

A centralidade da formação profissional contínua para sustentar processos de desenvolvimento competitivo e de promoção da coesão social tem vindo a ser afirmada quer no quadro do discurso político quer no da investigação académica. Tida, por vezes, como panaceia para a resolução de todos os problemas, a formação, não sendo um fim em si, é um instrumento capaz de contribuir para a sustentabilidade dos processos de competitividade económica e social e para dotar os actores sociais de capacidades essenciais para a sua afirmação e participação nos processos de mudança socioeconómica.

Sendo as empresas um dos principais beneficiários do investimento na formação profissional contínua, nem sempre se estruturam com vista ao desenvolvimento das competências necessárias à sustentação da sua competitividade e à assumpção das suas responsabilidades sociais. Concebida ora como um investimento ora como um custo, a formação profissional tem sido um dos campos de maior tensão na definição das políticas organizacionais.

Neste quadro, esta comunicação tem por objectivo proceder à caracterização das estruturas e práticas de formação com base em dados recolhidos através da aplicação de um inquérito por questionário via postal ao universo das empresas com mais de duzentos e cinquenta trabalhadores ao serviço. Para tal, caracterizamos a função formação, as estruturas de apoio à formação, as políticas e práticas de formação, o processo de diagnóstico de necessidades e de avaliação da formação bem como a percepção global sobre as políticas de formação.

### 1. Problemática do estudo

O estudo da problemática da formação profissional contínua tem sido objecto de diversas abordagens das quais gostaríamos de destacar duas: a que é feita a partir do campo das Ciências da Educação e a que é feita a partir do campo da Economia do Trabalho e da Gestão de Recursos Humanos. Estas abordagens têm-se distinguido não só pelos quadros conceptuais que mobilizam, e consequentemente pela terminologia que adoptam, como também pelo modo como constroem e delimitam o seu objecto de análise.

Se a primeira perspectiva se tem caracterizado pela problematização do processo de desenvolvimento global dos indivíduos e da sociedade, no quadro da chamada educação de adultos, em que se valoriza não só a análise da formação para o trabalho, mas também a formação para a cidadania e para a mudança social (Canário 2000; Finger, 2005), a segunda, fortemente devedora da teoria do capital humano, tem procurado problematizar, fundamentalmente, a importância da formação profissional no quadro do funcionamento dos sistemas económicos valorizando, por isso, o seu contributo para o desenvolvimento competitivo das organizações e dos países (Rodrigues, 1991; Cruz, 1998; Meignant, 1999).

A articulação destas duas abordagens tem vindo a ganhar terreno não só porque a separação entre cidadão e trabalhador tem vindo a ser posta em causa<sup>ii</sup>, mas também porque, na sociedade do conhecimento, tem vindo a ganhar importância o princípio de que, para poderem responder aos novos desafios, as sociedades e as empresas necessitam cada vez mais de pessoas com capacidade de iniciativa, de participação e de compreensão do mundo que as rodeia.

Estudar as políticas de gestão de recursos humanos das empresas implica, neste quadro, tentar perceber não só o modo como elas são definidas e mobilizadas para responder aos desafios da competitividade económica mas também o modo como contribuem para o desenvolvimento global da sociedade através da



promoção da igualdade de oportunidades e da emancipação dos actores sociais. Daqui decorre que se estude não só os objectivos e os destinatários das políticas de formação mas também os meios - financeiros, humanos e técnicos - que são postos ao dispor dessas mesmas políticas.

Um outro nível de análise da maior relevância prende-se com o modo como as empresas articulam as suas políticas de formação com as estruturas que lhe são externas e que constituem aquilo que podemos designar por sistema nacional de formação (Almeida, 1995). Neste sentido, é importante compreender quer o modo como as empresas interagem com estruturas de produção de conhecimento e de competências que lhe são externas, quer o modo como articulam a sua acção com as políticas públicas de educação/formação.

A credibilidade e utilidade estratégica das políticas de formação implicam que estas sejam integradas nas estratégias organizacionais e que se baseiem em informação relevante tendo em vista garantir que essas políticas respondam quer às necessidades de curto e de longo prazo das organizações, promovendo o seu desenvolvimento competitivo, e dos indivíduos, contribuindo para reforçar a sua empregabilidade.

Assim, tal como defende Canário (1997, 2000), a definição das políticas de formação implica que se questione as formas tradicionais de pensar e organizar os processos formativos e os modelos de organização do trabalho (Lopes, 1998; Kovacs, 2002).

## **2. Metodologia de investigação**

Integrado num projecto de investigação sobre a Formação de Adultos em Portugal, realizado no âmbito da UI&DCE da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa, a presente comunicação tem por objectivo caracterizar as estruturas e as práticas de formação profissional das empresas portuguesas, a partir de dados recolhidos através de um inquérito por questionário auto-administrado aos responsáveis pela formação profissional do universo das empresas com mais de 250 trabalhadores ao serviço, constantes da base de dados da DGEEP do MTSS, as quais representam cerca de 0,3% do tecido empresarial e 23,5% do emprego em Portugal (MTSS/DGEEP, s.d.).

A opção por este segmento do tecido empresarial, empresas de grande dimensão, resulta do reconhecimento de que é nestas empresas que tende a verificar-se a existência de políticas de gestão de recursos humanos mais estruturadas e, por isso, de práticas de formação mais avançadas.

A aplicação do inquérito via postal ocorreu durante o 1º semestre de 2007 tendo sido obtidas 142 respostas válidas e 50 devoluções por encerramento da empresa ou alteração da morada, o que representou uma taxa de resposta de 18,7%. A amostra obtida é constituída por empresas de diferentes sectores de actividade, de diferentes dimensões e de diferentes distritos embora com predomínio para os distritos de Lisboa, Porto e Aveiro os quais representam cerca de 75% da amostra e 48% do universo das empresas portuguesas (MTSS/DGEEP, s.d.).

No que respeita à estrutura do inquérito, este foi construído com base nas seguintes dimensões: caracterização da empresa, caracterização da função formação, caracterização do investimento e da formação executada, caracterização das estruturas de formação, caracterização do processo de diagnóstico de necessidades e avaliação da formação e percepção global sobre a política de formação da empresa e do país.



### 3. Caracterização da função formação

A gestão da formação tem vindo a conhecer um desenvolvimento significativo em Portugal, particularmente ao longo da última década, em resultado quer da disponibilidade de fundos comunitários de apoio ao desenvolvimento do capital humano quer da progressiva alteração dos factores de competitividade em que tem assentado a economia portuguesa.

No que respeita à primeira razão, ela está associada às exigências decorrentes da necessidade de garantir a boa execução dos fundos públicos, de acordo com as normas legais que enquadram esses mesmos fundos, o que levou ao aparecimento de um novo corpo de especialistas com competências específicas das quais se destacam o domínio dos Programas públicos de apoio à formação.

Já no que respeita à segunda razão, embora não se possa dissociar da primeira, ela decorre dos efeitos de uma maior exposição da economia portuguesa à concorrência internacional, efeito simultâneo do aprofundamento e alargamento do mercado interno europeu e da globalização, em que a valorização do capital humano passa a ser parte integrante das estratégias de desenvolvimento competitivo das empresas e de modernização da sociedade por contraposição ao tradicional modelo baseado na mão-de-obra barata e desqualificada.

Neste contexto, o aparecimento de especialistas em gestão da formação e a criação de serviços específicos no interior das empresas, surge como uma consequência da importância crescente desta função (Meignant, 1999), a qual está patente no facto de 75,4% das empresas inquiridas afirmar dispor de um serviço de formação no interior da sua estrutura organizacional.

Quadro nº 1  
Motivo pelo qual não existe serviço de formação

Motivo	%
Porque subcontrata a formação	41,2
Porque o volume de formação não o justifica	35,2
Porque é responsabilidade de uma empresa de serviços comuns	11,8
Outro	11,8
Total	100

Fonte: Inquérito por Questionário

A aposta na função formação surge reforçada quando procuramos saber as razões pelas quais cerca de ¼ das empresas não dispõe de um tal serviço. Assim, do conjunto das razões apontadas merece destaque o facto de entre as empresas que não dispõem de um serviço de formação, mais de 50% afirma que tal acontece porque subcontratam o serviço (41,2%)<sup>iii</sup> ou porque dispõem de uma empresa de serviços comuns que é responsável pela gestão da política de formação do grupo (11,8%). Das restantes empresas, apenas 11,8% reflecte uma visão economicista, segundo a qual a inexistência de um serviço de formação se deve ao facto do volume de formação não o justificar, o que deixa antever uma menor valorização do capital humano na gestão do seu processo de desenvolvimento competitivo.



A composição das equipas que asseguram o funcionamento dos serviços de formação mostra-nos a existência de um défice de massa crítica já que, na maioria dos casos, tais serviços são assegurados apenas por uma pessoa. Este défice foi igualmente verificado por Bernardes (2007) num estudo exploratório realizado em grandes empresas. A constatação da existência de um “trabalho solitário” sugere-nos que estamos perante um cenário marcado pelo predomínio de uma gestão corrente dos processos formativos com a inevitável desvalorização, por falta de meios humanos, de uma abordagem capaz de adoptar uma visão mais pró-activa, ao serviço do desenvolvimento de competências necessárias à antecipação da mudança que caracteriza as sociedades contemporâneas (Almeida, 1992).

Quadro nº 2  
Pessoal afecto à função formação por categoria (%)

	1	2 a 3	≥ 4	Nenhum
Gestores/Técnicos de Formação	64,6	18,8	14,7	2,1
Formadores a tempo inteiro	16,7	31,2	8,4	43,8
Administrativos ou equivalente	4,2	11,5	6,3	77,1

Fonte: Inquérito por Questionário

O enquadramento do serviço de formação na estrutura organizacional permite-nos constatar que, na maioria dos casos (70,6%), ele se encontra integrado no Departamento de Recursos Humanos seguido, a longa distância, pelo Departamento Administrativo e Financeiro<sup>iv</sup> (13,7%) e do Departamento de Qualidade<sup>v</sup> (9,8%). Só residualmente se verificam outras modalidades de integração do serviço na estrutura organizacional.

Quadro nº 3  
Departamento em que estão integrados os serviços de formação

Departamento / Direcção	%
Recursos Humanos	70,6
Administrativo e Financeiro	13,7
Qualidade (Segurança e Ambiente)	9,8
Outros	5,9
Total	100

Fonte: Inquérito por Questionário

A existência de diferentes modelos de enquadramento institucional da função formação, particularmente a sua integração no Departamento de Qualidade, permite-nos chamar à atenção para a existência de alguma contingencialidade no modo como as empresas desenham a sua estrutura organizacional e procuram definir as prioridades da sua política de formação colocando-a ao serviço de diferentes objectivos (Meignant, 1999; Bernardes, 2008).

A análise das designações utilizadas para identificar o serviço de formação permite-nos uma reflexão mais detalhada sobre a visibilidade e as lógicas que estão associadas à existência de tal serviço. Neste sentido, o



facto de 22% das empresas não utilizar uma designação específica, já que a função formação se dilui na função recursos humanos, e de 4,9% a associarem à função recrutamento<sup>vi</sup>, é revelador da pouca visibilidade e, porventura, da reduzida importância/prestígio de tal função. Nos restantes casos, as designações utilizadas tendem a revelar uma maior visibilidade e orientações diferenciadas quanto ao sentido estratégico da política de formação.

Quadro nº 4  
Distribuição dos serviços de formação por tipo de designação

Denominação	%
Formação Profissional	39,0
Recursos Humanos	22,0
Formação e Desenvolvimento /Formação e Gestão de Competências /Valorização e Qualificação /Aprendizagem e Gestão do Conhecimento	14,6
Desenvolvimento Organizacional	7,3
Recrutamento e formação/desenvolvimento	4,9
Outras	12,2
Total	100

Fonte: Inquérito por Questionário

A utilização de designações, que associam a formação ao desenvolvimento, à gestão de competências, à qualificação e à aprendizagem e à gestão do conhecimento é indiciadora da existência de uma política de gestão de recursos humanos mais avançada no que respeita aos seus objectivos estratégicos e de mobilização da política de formação para sustentar o desenvolvimento permanente de novas competências entre os seus trabalhadores. Já o recurso à designação “Desenvolvimento Organizacional”, enquadrando-se na lógica anterior, reflecte uma visão devedora dos princípios das organizações qualificantes/aprendentes (Stahl et al, 1993; Terssac, 1994 e Lopes, 2000) em que a formação tende a estar ao serviço de um processo colectivo de aprendizagem e do desenvolvimento de uma inteligência colectiva (Villeva, 1993).

#### 4. Caracterização das estruturas de formação

A caracterização das estruturas de formação de que as empresas dispõem permite-nos constatar, no que respeita aos meios disponíveis, que na generalidade dos casos existem os meios necessários à formação em sala, projectores e computadores, de suporte a modalidades de formação tradicionais bem como de espaços próprios e de equipamento capazes de suportar modalidades de formação tecnicamente mais exigentes.



Quadro nº 5  
Meios de que dispõe para formação

Meios	%
Projectores	91,3
Computadores	88,4
Espaços próprios	69,1
Equipamento técnico	65,2
Formadores a tempo inteiro	62,3
Orçamento próprio	58,6
Vídeos e DVD	46,4
Biblioteca técnica	30,4
Software pedagógico	26,1
Software para e-learning	11,6

Fonte: Inquérito por Questionário

De entre os meios com menos expressão contam-se aqueles que permitem a implementação de modalidades de formação à distância, nomeadamente: as plataformas de e-learning, o software pedagógico e os vídeos e DVD. Crítico é, também, o acesso a bibliotecas técnicas, já que a sua inexistência, em cerca de 70% dos casos, limita a possibilidade de pesquisa de informação quer por parte dos formandos quer dos formadores. Esta constatação reforça a hipótese do predomínio de modalidades de formação baseadas na transmissão unilateral de informação de natureza normativa em detrimento do desenvolvimento de um papel activo, por parte dos formandos, na construção do seu próprio conhecimento (Canário, 1999 e Correia, 1997).

No que respeita aos meios, gostávamos, ainda, de destacar o facto de mais de 40% das empresas não dispor de um orçamento próprio para formação, facto que deixa a política de formação ao sabor das contingências financeiras e da capacidade de pressão por parte das diferentes áreas funcionais e/ou grupos profissionais no interior da empresa. A isto acresce a dificuldade em garantir a prestação de contas por parte dos responsáveis pela gestão da política de formação, desresponsabilizando-os pela execução do plano de formação da empresa.

Sendo a formação um meio privilegiado de suporte à inovação (Almeida, 1994 e 1995), a estruturação de uma rede de parceiros é, cada vez mais, uma condição para o acesso ao conhecimento e para o desenvolvimento de competências avançadas em áreas estratégicas para as empresas.

Neste sentido, a análise da média das respostas sobre a intensidade das relações com parceiros externos, no âmbito do desenvolvimento da política de formação da empresa, mostra-nos que há uma primeira linha de prestadores de serviços de formação que é constituída por empresas de consultadoria/formação, nacionais e locais, e por formadores isolados, em regra orientados para uma formação de natureza generalista que tende a incidir sobre os valores e comportamentos dos trabalhadores. Numa segunda linha, igualmente importante, encontramos os fornecedores de aplicações informáticas e de equipamentos, o que pressupõe a existência de dinâmicas de forte investimento tecnológico e de uma formação específica, que tende a incidir sobre a capacidade de manipulação dessas mesmas tecnologias, por parte dos trabalhadores.





Quadro nº 6  
Relações com estruturas externas de formação  
(1=inexistentes, 4=intensas)

<b>Tipo de prestadores externos de formação</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>
Empresas nacionais de consultadoria/formação	2,88	0,907
Empresas locais de consultadoria/ formação	2,59	0,967
Fornecedores de aplicações informáticas	2,55	0,916
Formadores isolados	2,55	0,971
Fornecedores de equipamentos	2,51	0,924
Universidades e Politécnicos	2,46	1,043
Associações Empresariais	2,30	0,999
Empresas multinacionais de consultadoria/formação	2,29	1,007
Escolas Secundárias / Profissionais	2,20	1,007
Associações Profissionais	2,16	0,916
Centros de Formação de Gestão Participada	1,84	0,862
Centros de Formação de Gestão Directa	1,81	0,927

**Fonte:** Inquérito por Questionário

O recurso a outros parceiros do sistema nacional de inovação (Lundvall, 1992) como as Universidades e Politécnicos, as associações empresariais, as multinacionais de consultadoria/formação, as escolas secundárias/profissionais e as associações profissionais, embora com níveis de intensidade positivos, surgem claramente com menor expressão e com um desvio-padrão mais elevado nas respostas, o que sugere uma maior diferenciação das empresas no recurso a estas instituições. Com médias que indicam a existência de uma reduzida intensidade nas relações, encontramos a rede pública de Centros de Formação, sejam de gestão directa ou de gestão participada, os quais parecem não ser muito valorizados pelas empresas estudadas, o que corrobora os resultados obtidos no Inquérito à Execução das Acções de Formação Profissional (DGEEP, 2005).

Para a caracterização das estruturas de formação, gostávamos de chamar, ainda, à atenção para dois instrumentos de regulação do sistema nacional de formação por parte do Estado e que são a Acreditação de Entidades Formadoras e de Centros de Novas Oportunidades (CRVCC). Neste particular, destaca-se o facto de apenas 20% destas empresas estar acreditada como entidade formadora e de 7,6% dispor de Centros de Novas Oportunidades (CRVCC). Contudo, este último indicador sofre uma melhoria substancial quando consideramos a existência de protocolos com Centros de Novas Oportunidades (CRVCC) externos à empresa, os quais existem em 19,7% dos casos.



## 5. Caracterização das políticas e das práticas de formação

Predominando uma concepção segundo a qual o dinheiro aplicado na formação é um investimento estratégico (84,3%), as empresas em análise, em regra, dispõem de um plano de formação (95,7%), o qual tem um horizonte temporal de um ano, em 87,9% dos casos, de dois anos, em 9,1% e de três ou mais anos, em 3%. O predomínio de planos de formação de curta duração, um ano, reflecte a pressão e a volatilidade das práticas de formação resultantes das dinâmicas económicas, tecnológicas e organizacionais (Cruz, 1998), facto que é reforçado pelo peso de uma concepção flexível do plano, dado que o mesmo é para cumprir em função das necessidades da empresa (76,5%).

Se a existência de um plano de formação, correspondendo, aliás, a uma obrigação legal recente no quadro legislativo português, parece estar generalizada, o mesmo não se pode dizer quanto à disponibilidade de um orçamento que sustente financeiramente a execução desse mesmo plano, já que se constata que 41,4% das empresas não dispõem de orçamento para tal fim. Esta discrepância entre os dois instrumentos de gestão da formação corresponde a uma lacuna significativa na medida em que o plano de formação deve ser a tradução operacional e orçamental das opções das organizações (Meignant, 1999).

Uma análise mais fina permite-nos constatar que a existência quer de um plano quer de um orçamento está associada ao reconhecimento formal da função formação no âmbito da estrutura organizacional, traduzido na existência de um serviço de formação.

Quadro nº 7  
Relação entre dispor de um serviço de formação, de plano de formação e de orçamento

Dispõe de serviço de formação	Dispõe de plano de formação <sup>vii</sup>		Dispõe de orçamento <sup>viii</sup>	
	Sim	Não	Sim	Não
Sim	100	0	71,2	28,8
Não	82,4	17,6	17,6	82,4
Total	95,7	4,3	58,0	42,0

Fonte: Inquérito por Questionário

A análise das fontes de financiamento da formação profissional realizada permite-nos concluir que 67,2% das empresas não recorre a fundos públicos para o seu financiamento. Este resultando, apesar de estar em linha com os resultados do Inquérito à Execução das Acções de Formação Profissional (DGEEP, 2005), não deixa de nos merecer alguma reflexão, dado o *boom* de formação financiada por fundos públicos, ao longo das últimas décadas, por via dos apoios no âmbito do Fundo Social Europeu. De facto, a elevada burocratização dos mecanismos de acesso a esses Fundos e a excessiva escolarização que enforma a política pública de formação parece inibir as grandes empresas de a eles recorrer, como Neves (2007) já havia constatado num estudo de caso. Contudo, tal não significa que estas empresas não tenham beneficiado indirectamente dos financiamentos públicos, seja por via da frequência isolada por parte dos seus trabalhadores de acções de formação, seja por via do recrutamento de mão-de-obra directa previamente formada ou de mão-de-obra indirecta, por via da subcontratação de algumas actividades.

A evolução do investimento em formação profissional nos últimos 3 anos mostra-nos um cenário algo paradoxal, na medida em que, apesar de serem cada vez maiores as exigências em capital humano no



quadro das estratégias empresariais (Parente e Veloso, s.d.), o esforço de desenvolvimento desse capital, por via do investimento em formação, tem vindo a diminuir em mais de 60% das empresas.

Quadro nº 8  
Evolução do investimento em formação entre 2004 e 2006

	%
Tem vindo a diminuir	61,4
Tem-se mantido estável	34,3
Tem vindo a aumentar	4,3
Total	100

**Fonte:** Inquérito por Questionário

A percentagem de trabalhadores envolvidos em formação por empresa mostra-nos uma realidade extremamente heterogénea, na medida em que elas se dividem pelas quatro categorias em que agrupamos a percentagem de trabalhadores em formação. Contudo, a distribuição das empresas pelas classes de trabalhadores envolvidos permite-nos concluir que 53,7% das empresas envolveu em formação menos de metade dos seus efectivos<sup>ix</sup>.

Quadro nº 9  
% de empresas segundo a % de trabalhadores envolvidos em formação em 2006

	%
≤ 25%	19,4
25 a 50	34,3
50 a 75	19,4
> 75	21,9

**Fonte:** Inquérito por Questionário

As práticas de formação profissional patenteadas pelos indicadores enunciados reflectem um conjunto de ambiguidades no que respeita às políticas de gestão de recursos humanos adoptadas pelas empresas, particularmente no que respeita ao desenvolvimento do seu capital humano. Tais ambiguidades são o resultado de uma certa subalternidade do factor humano (Almeida, 2004) face a outros factores de produção, nomeadamente, em momentos de recessão económica ou de crise de crescimento das organizações.



## 6. Práticas de diagnóstico de necessidades e de avaliação da formação

A existência de mecanismos de avaliação da formação é, nas suas diferentes componentes, um dos indicadores mais relevantes para aferirmos da importância estratégica da política de formação profissional bem como do grau de profissionalização da sua gestão (Cruz, 1998 e Meignant, 1999). Quer estejamos a falar do diagnóstico de necessidades, da avaliação da satisfação ou da avaliação de impacto, a avaliação da formação pode assumir diferentes matizes em função do seu nível de formalização e do tipo de fontes de informação valorizadas.

Começando por analisar o processo de diagnóstico de necessidades, uma das primeiras constatações é de que 88,2% das empresas dispõe de procedimentos escritos para a realização desse mesmo diagnóstico, sendo que cerca de 80% o realiza anualmente em consonância com a temporalidade do respectivo plano de formação.

No que respeita às fontes de informação privilegiadas para a realização do diagnóstico de necessidades de formação, a metodologia adoptada revela uma tendência para o recurso a uma triangulação de fontes, o que permite uma maior pluralidade e riqueza da informação recolhida. Contudo, se considerarmos a natureza das fontes mais utilizadas, constatamos que é nas hierarquias que reside o principal campo de observação: 82,4% para os responsáveis de departamento, 70,6% para as chefias directas e 54,4% para a avaliação de desempenho que é, igualmente, o resultado de um julgamento das hierarquias. Este quadro está em consonância com a proposta de Cruz (1998) que defende a necessidade de um forte envolvimento das chefias no diagnóstico de necessidades de formação.

Quadro nº 10  
Fontes de informação utilizadas para diagnóstico de necessidades de formação

Fontes de informação	%
Os responsáveis de departamento	82,4
As chefias directas	70,6
A avaliação de desempenho	54,4
O plano de formação do ano anterior	47,1
Os trabalhadores através das chefias directas	45,6
O relatório de avaliação do impacto da formação	36,8
Os trabalhadores individualmente através de formulário próprio	23,5
Especialistas internos	23,5
Especialistas externos/consultores	11,8
Os clientes	11,8
Os sindicatos	1,5
A Comissão de Trabalhadores	0,0
Outras	10,3

Fonte: Inquérito por Questionário

No campo oposto, por serem menos utilizados na recolha de informação, surgem os clientes, os especialistas externos e internos e os trabalhadores individualmente considerados, o que é revelador de um



défice de participação quer dos trabalhadores<sup>x</sup> quer de outros *stakeholders*. Por sua vez, com uma relevância nula ou insignificante surgem as organizações representativas dos trabalhadores: Comissões de Trabalhadores e Sindicatos.

Tendo em conta a tipologia de modalidades de avaliação da formação proposta por Kirkpatrick (Cruz, 1998 e Meignant, 1999), procurámos saber quais os seus níveis de utilização, por parte das empresas. Assim, constatamos que a modalidade mais utilizada é a avaliação da satisfação/reacções dos formandos, a qual ocorre em cerca de 90% dos casos. A avaliação das transferências surge como a modalidade menos frequente, já que apenas 33,3% das empresas afirma realizá-la.

Quadro nº 11  
Modalidades de avaliação da formação utilizadas

Modalidade	%
Avaliação da satisfação/reacções dos formandos	89,9
Avaliação da aprendizagem	78,3
Avaliação da transferência	33,3
Avaliação de impacto	44,9

Fonte: Inquérito por Questionário

Por corresponder ao último nível da proposta de Kirkpatrick, o qual melhor reflecte o contributo estratégico da formação para a prossecução dos objectivos organizacionais (Cruz, 1998), aprofundamos um pouco mais o recurso à avaliação de impacto. Assim, das empresas que têm avaliação de impacto, 71% realiza-a todos os anos, sendo tal avaliação da responsabilidade do Departamento de Recursos Humanos, em 67,9% das empresas, de cada área funcional, em 21,4%, e de uma entidade externa, em 7,1%.

No que respeita às fontes de informação privilegiadas para esta avaliação, constata-se que, apesar de serem as chefias directas a fonte mais utilizada - 67,7% através de questionário e 25,8% através de auscultação informal - assiste-se a uma maior valorização dos trabalhadores enquanto fonte de informação (45,2%) do que aquela que constatámos, para efeitos de diagnóstico de necessidades (23,5%). Menos valorizadas como fontes de informação surgem os resultados financeiros da empresa ou a avaliação do desempenho organizacional, as quais são mais difíceis de associar à formação, mas também mais eficazes na garantia do reconhecimento da eficácia e do prestígio da política de formação profissional (Cruz, 1998).



Quadro nº 12  
Fontes de informação utilizadas na avaliação de impacto

Fontes	%
Questionário às chefias directas	67,7
Questionário aos trabalhadores	45,2
Avaliação de desempenho do pessoal	38,7
Reunião com responsáveis de departamento	35,5
Auscultação informal das chefias directas	25,8
Avaliação do desempenho organizacional	25,8
Avaliação dos resultados financeiros da empresa	9,7
Outra	6,5

Fonte: Inquérito por Questionário

Quando procuramos compreender os motivos pelos quais cerca de 55% das empresas não realiza a avaliação de impacto, constata-se que é a falta de meios humanos o principal motivo pelo qual tal avaliação não é realizada. Se este motivo reflecte uma aparente valorização da avaliação de impacto, os restantes reflectem a sua desvalorização seja por omissão - nunca se colocou essa hipótese, em 18,9% dos casos - seja por mera desvalorização: 8,1% das empresas considera-a muito cara e 5,4% não lhe reconhece utilidade.

Quadro nº 13  
Motivos para a não realização da avaliação de impacto

Motivos	%
Por falta de pessoal	37,8
Por não se ter colocado essa hipótese	18,9
É um processo muito caro	8,1
Não tem grande utilidade	5,4
Outro	29,7

Fonte: Inquérito por Questionário

Por último, se considerarmos que a elaboração do relatório anual de formação, para além de uma obrigação legal, é uma forma de prestação de contas e, por isso, de reconhecimento da formação profissional, constatamos que 83,6% das empresas procede à sua elaboração. Mas a elaboração do relatório anual de formação não surge por acaso. Ela está associada à existência de um serviço de formação e de um orçamento.



Quadro nº 14  
Relação entre dispor de um serviço de formação e de orçamento  
e elaborar relatório anual de formação (%)

Dispõe de serviço de formação	Elabora relatório anual de formação <sup>xi</sup>	
	Sim	Não
Sim	92,2	7,8
Não	56,3	43,8
Total	83,6	16,4

  

Dispõe de orçamento	Elabora relatório anual de formação <sup>xii</sup>	
	Sim	Não
Sim	94,9	5,1
Não	67,9	32,1
Total	83,6	16,4

Fonte: Inquérito por Questionário

Em síntese, o recurso a práticas de avaliação da formação tende a ser o resultado da formalização da função formação e da sua responsabilização pela gestão de recursos financeiros específicos, o que exige uma crescente profissionalização da função.

## 7. Percepção global sobre as políticas de formação

A análise da percepção que os inquiridos expressam relativamente à política de formação da empresa reflecte uma visão onde pontua a existência de elevados níveis de equidade no acesso à formação, opinião que contradiz os resultados de várias investigações que demonstram a manutenção de fortes desigualdades no acesso à formação profissional (Alves, 1998; Dubar, 1999; Boyer, 2000 e Canário e Cabrito, 2005). Com efeito as médias dos posicionamentos face às afirmações constantes do inquérito mostram que as mulheres, os trabalhadores mais velhos, os contratados a prazo e os trabalhadores em geral têm idênticas probabilidades de acesso à formação.



Quadro nº 15  
Percepção sobre a política de formação da empresa  
(1=discordo totalmente, 4=concordo totalmente)

	Média	Desvio-padrão
Na minha empresa, as mulheres têm idêntica probabilidade de frequentar acções de formação do que os homens	3,86	0,427
Na minha empresa, um trabalhador com mais de 50 anos tem idêntica probabilidade de frequentar acções de formação do que um trabalhador com menos de 40 anos	3,76	0,496
Na minha empresa a formação é um direito de todos os trabalhadores	3,72	0,567
Na minha empresa, um trabalhador com contrato a termo certo tem idêntica probabilidade de frequentar acções de formação do que um trabalhador com contrato a tempo indeterminado	3,65	0,645
Na minha empresa, todos os trabalhadores têm o dever de frequentar a formação	3,43	0,740
Na minha empresa, todos os trabalhadores têm as mesmas oportunidades de acesso à formação	3,37	0,642
Na minha empresa, a formação faz parte das rotinas institucionalizadas	3,03	0,996
Na minha empresa, todos os trab. são ouvidos quanto às suas necessidades de formação	2,96	0,857
Na minha empresa, dá-se prioridade ao cumprimento das horas de formação obrigatórias por lei	2,73	0,842
Na minha empresa, a formação destina-se fundam/ a antecipar necessidades futuras	2,60	0,851
Na minha empresa, a formação destina-se fundamentalmente a resolver problemas pontuais	1,77	0,834
Na minha empresa, a formação destina-se fundam/ a quem desempenha funções estratégicas	1,59	0,800
Na minha empresa, investe-se na formação porque há fundos públicos disponíveis	1,45	0,748

Fonte: Inquérito por Questionário

Ao compararmos as percepções entre a política de formação da empresa e em Portugal, constatamos, ainda, a existência de uma visão dualista em que a realidade da empresa relativamente a alguns indicadores tende a ser mais positiva do que a do país: na empresa todos os trabalhadores têm as mesmas oportunidades de acesso à formação





Quadro nº 16  
Percepção sobre a política de formação em Portugal  
(1=discordo totalmente, 4=concordo totalmente)

	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>
A formação é uma condição para o desenvolvimento competitivo do país	3,86	0,392
A formação é muito importante para garantir maiores níveis de coesão social	3,46	0,556
Em Portugal, os trabalhadores valorizam pouco a formação	3,17	0,763
Em Portugal, as empresas investem pouco em formação	3,17	0,704
Em Portugal, os fundos públicos de apoio à formação são insuficientes	2,93	0,900
Em Portugal, as empresas valorizam pouco a formação	2,90	0,713
Em Portugal, a formação é só para alguns	2,79	0,761
Em Portugal, a rede de centros de formação existente é insuficiente para as necessidades do País	2,51	0,834
Em Portugal, a formação destina-se fundamentalmente a combater o desemprego	2,50	0,852
Em Portugal, existem bons referenciais para a definição das políticas de formação	2,34	0,824
Há um sentido estratégico na política de formação do país	2,08	0,844
Em Portugal, as mulheres têm menos probabilidades em aceder à formação	1,96	0,965
Em Portugal, todos os trabalhadores têm as mesmas oportunidades de acesso à formação	1,69	0,676
Em Portugal, existe uma forte cultura de formação	1,64	0,567

**Fonte:** Inquérito por Questionário

(3,37) enquanto que, no país, a equidade no acesso à formação não se verificar (1,96). Este facto se, por um lado, se explica por estarmos perante empresas de dimensão significativa para o contexto português, por contraposição com a massa de pequenas empresas que constituem o grosso do tecido empresarial em Portugal, por outro lado, reflecte uma auto-valorização da política de formação da empresa por parte dos respondentes.

A percepção de que a política de formação do País se destina a combater o desemprego (2,5), cumprindo a sua função de promoção da coesão social (Alves, 1998) é outro dos atributos destacados, a par do défice de uma cultura de formação (1,64) que apresenta a média mais baixa de entre todas as variáveis.



## Conclusão

Os resultados do presente estudo reflectem a existência de uma preocupação crescente com a problemática da formação profissional por parte das grandes empresas em Portugal a qual se traduz na adopção de um conjunto de instrumentos de gestão da formação. Tal facto não é, contudo, acompanhado nem por meios humanos e financeiros nem por dispositivos de pilotagem estratégica das políticas de formação.

A sustentar esta leitura está o facto de, apesar de cerca de três quartos das empresas inquiridas afirmar dispor de um serviço de formação, os meios humanos que lhe estão afectos carecem de massa crítica, de orçamento próprio e de indicadores que permitam avaliar os efeitos das políticas de formação.

No que respeita às percepções dos responsáveis pela formação profissional nas empresas, estas tendem a ser mais favoráveis quando incidem sobre a política de formação na empresa do que quando sobre a política de formação em Portugal. Esta divergência é mais notória quando o que está em causa é a existência de mecanismos de discriminação no acesso à formação e a existência de uma cultura de formação.

Em síntese, se, por um lado, a formação é percebida como um investimento estratégico, por outro, os meios disponibilizados para a sustentação desse investimento parecem ser devedores das conjunturas e orientados para objectivos de curto prazo. Tal não significa, contudo, que algumas empresas não tenham vindo a apostar em novas formas de pensar e organizar os processos formativos de que são exemplos o planeamento plurianual da formação e a aposta no reconhecimento, validação e certificação de competências.

## Bibliografia

Almeida, António José (1992). A formação profissional como instrumento de mudança. *Organizações e Trabalho*, nº 7/8, pp. 93-103.

Almeida, António José (1993). Enquadramento legal da formação profissional: uma análise sociológica. In *Estruturas Sociais e Dinâmicas de Desenvolvimento*. Lisboa: Fragmentos, Vol I., pp. 255-261

Almeida, António José (1994). Sistema regional de inovação e competitividade industrial. Lisboa: ISCTE, dissertação de mestrado.

Almeida, António José (1995). Sistema regional de formação e dinâmicas industriais: o caso da Península de Setúbal. In AAVV, *Estado Actual da Investigação em Formação*. Lisboa: Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação, pp. 211-222.

Almeida, António José (1999). A organização qualificante: que condições de possibilidade no contexto empresarial português?. In AAVV, *A investigação no ensino superior politécnico*. Setúbal: ESCE, pp. 11-16.

Almeida, António José (2000). Perfis de competências dos profissionais da gestão de recursos humanos: da ilusão estratégica à estratégia da desilusão. *Recursos Humanos Magazine*. Nov/Dez, pp. 10-22.

Almeida, António José (2004). Uma reflexão crítica sobre a gestão de recursos humanos. In Lança, Isabel Salavisa et al (org). *Portugal e a Sociedade do Conhecimento*. Oeiras: Celta, pp. 179-188.

Alves, Natália (1998). "Modos de aprendizagem e evolução da formação profissional em Portugal" in Lopes, Helena (coord) *As modalidades de empresa que aprende e empresa qualificante*. Lisboa, OEFP, pp. 63-81.

Bernardes, Alda (2007a). Políticas e práticas de formação e desenvolvimento em grandes empresas: situação actual e perspectivas futuras, Lisboa, FPCE, policopiado.



- Bernardes, Alda (2007b). "Policies and training & development practices in large companies: current situation and future perspectives", ESREA Seminar, Universidade do Minho.
- Bernardes, Alda (2008). "Políticas e práticas de formação e desenvolvimento em grandes empresas: situação actual e perspectivas futuras", Sísifo/Revista de Ciências da Educação, 6 (no prelo).
- Boyer, Robert (2000). "La formation professionnelle au cours de la vie: analyse macroéconomique et comparaisons internationales" in Gauron, André (org) Formation tout au long de la vie, Paris, la Documentation Française, pp. 89-122.
- Canário, Rui (org) (1997). Formação e situações de trabalho, Porto, Porto Editora.
- Canário, Rui (2000). Educação de Adultos: um campo e uma problemática. Lisboa: Educa.
- Canário, Rui e Cabrito, Belmiro (org) (2005). Educação e formação de adultos: mutações e convergências, Lisboa, Educa.
- Correia, José Alberto (1997). "Formação e trabalho: contributos para uma transformação dos modos de os pensar na sua articulação", in Canário, Rui (org) Formação e situações de trabalho, Porto, Porto Editora, pp. 13-41.
- Cruz, João V. P. (1998). Formação Profissional em Portugal, Lisboa, Sílabo.
- Cunha, Miguel Pina et al (2004). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão, Lisboa, RH Editora.
- DGEEP (2005). Inquérito à execução de acções de formação profissional – 2003, Lisboa, DGEEP.
- Dubar, Claude (1999). La formation professionnelle continue, Paris, La Decouverte.
- Kovacs, Ilona (2002). As metamorfoses do emprego: ilusões e problemas da sociedade da informação, Oeiras, Celta.
- Lopes, Helena (coord) (1998). As modalidades de empresa que aprende e empresa qualificante. Lisboa, OEFP.
- Lundvall, Bengt-Ake (ed.) (1992). National Systems of Innovation, London, Pinter Publishers.
- Meignant, Alain (1999). A Gestão da Formação, Lisboa, D. Quixote.
- MTSS/DGEEP (s.d.). Quadros de Pessoal: 2004, Lisboa, DGEEP.
- Neves, Alda (2007). Políticas e dinâmicas de formação no contexto de uma grande empresa, Lisboa, FPCE/UL, dissertação de mestrado.
- Parente, Cristina e Veloso, Luísa (s.d.). O espaço social da formação: uma tentativa de avaliação na área têxtil, in <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/artigo3091.pdf> (consultado em Abril de 2008).
- Rodrigues, Maria João (1991). Competitividade e recursos humanos, Lisboa, D. Quixote.
- Stahl, Th. et al. (1993). A Organização Qualificante. Bruxelas: CCE.
- Terssac, Gilbert de (1994). Organisation Qualifiante et Formation des Competences. Paris : CNRS.
- Villeval, M.-C. (1993). La place de l'entreprise dans les processus de production de la qualification: le cas français. Berlim: Cedefop.

- <sup>i</sup> Esta comunicação integra-se no âmbito do Projecto FAP-Formação de Adultos em Portugal, coordenado pelo Professor Doutor Rui Canário, desenvolvido no âmbito da UI&DCE da Faculdade de Psicologia e de Ciências da educação da Universidade de Lisboa e financiado pela FCT.
- <sup>ii</sup> Vários são os autores que têm vindo a referir-se ao conceito de cidadania organizacional para designar a importância das virtudes cívicas dos indivíduos no desempenho das suas actividades organizacionais (Cunha et al, 2004).
- <sup>iii</sup> A externalização da função formação corresponde, segundo Meignant (1999: 78-79), a uma opção viável quando verificados certos requisitos.
- <sup>iv</sup> Este modelo de integração na estrutura organizacional tende a estar associado ao facto da função recursos humanos estar integrada no mesmo Departamento Administrativo e Financeiro (Almeida, 2000).
- <sup>v</sup> Nalguns casos este departamento assume a designação de Departamento de Qualidade, Segurança e Ambiente.
- <sup>vi</sup> Neves (2007), num estudo sobre políticas de formação de uma grande empresa do sector do comércio e distribuição, constata esta mesma integração orgânica das funções recrutamento e formação.
- <sup>vii</sup> Existe uma associação com significado estatístico entre as variáveis dispõe de serviço de formação e dispõe de plano de formação (Qui-quadrado = 19,187 e  $p=0,000$ ).
- <sup>viii</sup> Existe uma associação com significado estatístico entre as variáveis dispõe de serviço de formação e dispõe de orçamento para formação (Qui-quadrado = 30,109 e  $p=0,000$ ).
- <sup>ix</sup> Note-se que, de acordo com os dados do Inquérito à Execução das Acções de Formação (DGEEP, 2005), a taxa de participação na formação nas empresas com mais de 250 trabalhadores foi, em 2003, de 38,4%.
- <sup>x</sup> Estes resultados confirmam aquilo que Bernardes (2008) havia constatado de que o diagnóstico de necessidades conta com uma forte participação das chefias mas com uma fraca participação dos próprios trabalhadores, destinatários últimos da formação.
- <sup>xi</sup> Existe uma associação com significado estatístico entre as variáveis dispõe de serviço de formação e elabora relatório anual de formação (Qui-quadrado = 22,886 e  $p=0,000$ ).
- <sup>xii</sup> Existe uma associação com significado estatístico entre as variáveis dispõe de orçamento para formação e elabora relatório anual de formação (Qui-quadrado = 17,336 e  $p=0,000$ ).