

**Instituto Politécnico de Setúbal**



**Escola Superior de Ciências Empresariais**

**Caracterização das Práticas de  
Formação Profissional: Fatores que  
influenciam o acesso à formação**

Andreia Calado

Dissertação apresentada para cumprimentos dos requisitos necessários à obtenção do grau  
de

**Mestre em Gestão Estratégica de Recursos Humanos**

Orientador: Professor Doutor António José Almeida

Setúbal, 2012



## **AGRADECIMENTOS**

Ao Professor Doutor António Almeida, pela paciência, orientação e motivação.

Aos professores da parte curricular do Mestrado, pela preparação.

Aos meus amigos e a todos quantos direta e indiretamente colaboraram na realização deste estudo.

Muito em especial aos meus pais, por todo o apoio, e ao meu filho Rodrigo, por tudo!

## ÍNDICE GERAL

Introdução.....	1
1. Os Novos Desafios da Formação .....	3
1.1. Políticas Organizacionais de Formação Profissional .....	4
1.2. Diagnóstico de Necessidades de Formação e Plano de Formação .....	6
1.3. Avaliação da Formação.....	8
1.4. Desigualdades de Acesso à Formação .....	10
2. Metodologia de Investigação.....	12
2.1. Estudo de Caso .....	12
2.2. Técnicas de Recolha de Dados .....	13
2.3. Caracterização dos Respondentes .....	15
3. Análise Empírica.....	19
3.1. Caracterização da Estrutura de Recursos Humanos da Empresa .....	19
3.2. Estrutura e Política de Formação da Empresa .....	21
3.3. Perceção dos trabalhadores relativamente às práticas de formação profissional da empresa .....	26
3.4. Perceção dos trabalhadores relativamente à formação profissional em geral .....	37
Conclusão.....	39
Apêndices.....	46

## ÍNDICE DE QUADROS, GRÁFICOS E APÊNDICES

### Quadros

Quadro 1 – Caracterização dos respondentes em comparação com a estrutura de recursos humanos da empresa.....	15
Quadro 2 – Caracterização dos respondentes em comparação com a estrutura de recursos humanos da empresa.....	16
Quadro 3 – Antiguidade na função.....	17
Quadro 4 – Plano de formação .....	23
Quadro 5 – Orçamento e custos totais de formação .....	23
Quadro 6 – Formação profissional no triênio 2009/2011 .....	24
Quadro 7 – Percentagem de trabalhadores abrangidos por formação profissional .....	25
Quadro 8 – Número de horas de formação por habilitações literárias e género .....	25
Quadro 9 – Caracterização das ações de formação realizadas nos últimos 2 anos.....	27
Quadro 10 - Área das ações de formação profissional frequentadas nos últimos 2 anos .....	28
Quadro 11 – Duração das ações de formação frequentadas nos últimos 2 anos.....	28
Quadro 12 – Tipo de formação .....	29
Quadro 13 – Fontes de informação utilizadas no diagnóstico de necessidades de formação.....	29
Quadro 14 – Periodicidade de consulta para elaboração do diagnóstico de necessidades de formação.....	30
Quadro 15 – Objetivos da formação .....	31
Quadro 16 – Avaliação da Formação .....	32
Quadro 17 – Benefícios resultantes da frequência de ações de formação .....	33
Quadro 18 – Contributos da formação profissional para a empresa .....	34
Quadro 19 – Perceção relativamente à política de formação da empresa.....	34
Quadro 20 - Sugestões de melhoria às práticas de formação da empresa .....	36
Quadro 21 - Perceção sobre a formação profissional em geral .....	37
Quadro 22 – Atitude em face à formação profissional.....	38

### Gráficos

Gráfico 1 – Distribuição do efetivo por carreira e género, em 2011-12-31.....	19
Gráfico 2 – Pirâmide etária .....	20
Gráfico 3 – Evolução da estrutura de habilitação .....	21
Gráfico 4 – Percentagem de participantes em ações de formação no triênio 2009/2011.....	24

### Apêndices

Apêndice A – Guião do Inquérito por Questionário.....	47
---	----

## **RESUMO**

Partindo do pressuposto que os conhecimentos de uma empresa se encontram em permanente atualização e que dependem, em grande parte, das políticas que esta adota no domínio da formação profissional e no desenvolvimento dos seus recursos humanos, pretende-se caracterizar as práticas de formação de uma empresa do setor portuário e identificar os fatores que influenciam o acesso dos trabalhadores à formação profissional.

Para a elaboração da presente tese recorreu-se ao método do estudo de caso tendo sido utilizadas como técnicas de recolha de dados a análise de documentos internos da empresa em estudo, a observação direta e participante e a aplicação de inquérito por questionário, presencialmente, a cerca de 100 trabalhadores, de um universo de 176, tendo sido obtidas 72 respostas.

Foram obtidos resultados relevantes como a perceção de igualdade no acesso à formação profissional na empresa, a atribuição de um duplo objetivo à formação, nomeadamente de contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores e, conseqüentemente, contribuir para a melhoria do desempenho organizacional e a perceção da formação como um direito.

**Palavras-chave:** Gestão de Recursos Humanos; Formação profissional; Práticas de formação profissional; Empregabilidade.

## **ABSTRACT**

On the assumption that the knowledge of a company are in constant upgrade and depends to a large extent, to the policies that it adopts in the field of vocational training and the development of its human resources, it is intended in this research to characterize the training practices of a company of the port setor and identify the factors that influence the access of workers to training.

For preparation of this thesis appealed to the case study method was used as data collection techniques the analysis of internal documents, direct and participant observation and survey application, in person, on about 100 workers, out of a total of 176, having been obtained 72 answers.

Relevant results were obtained as the perception of equality in access to vocational training in enterprise, assigning a double objective training, in particular to contribute to the personal and professional development of workers and consequently contribute to the improvement of organizational performance and the perception of training as a right.

**Keywords:** Human resources management; Vocational training; Vocational training practices; Employability.



## Introdução

Numa sociedade em constante mudança em que se requer, cada vez mais, trabalhadores flexíveis que contribuam para o crescimento das empresas e que detenham as competências necessárias para responder de forma eficaz às diversas solicitações nesse sentido, e em que as empresas enfrentam a necessidade de adaptação dos conhecimentos e competências de cada indivíduo às exigências resultantes da evolução científico-tecnológica, a formação profissional apresenta-se como uma ferramenta privilegiada no sentido de elevar as qualificações com vista a capacitar os trabalhadores de competências que os auxiliem a manter a sua empregabilidade.

Dadas as atuais exigências do mercado de trabalho, cada vez mais complexas, e a maior reivindicação de humanização das relações humanas e de valorização do capital humano, a formação é desafiada a tornar-se mais central, quer em termos mais específicos, por exemplo formação em tecnologias especializadas, quer mesmo em aspetos mais genéricos, próprios da cultura organizacional (Estevão, 2001).

As orientações estratégicas que dirigem a atividade da empresa e vão determinar as finalidades que a formação irá cumprir na mesma (Cruz, 1998) bem como o reconhecimento da importância estratégica da formação contribuem para um forte investimento financeiro e um esforço considerável na formação dos trabalhadores, por parte das organizações.

A formação é cada vez mais encarada como uma mais-valia para as empresas demonstrando os dados da OECD (1997) que um aumento das qualificações conduz a uma melhoria geral das condições de trabalho e da produtividade, devendo a formação profissional contemplar todos os trabalhadores independentemente dos níveis de qualificação permitindo a igualdade de oportunidades na melhoria das competências e das condições de trabalho (Parente, 2003).

Hoje em dia, a articulação entre a formação e os contextos de trabalho representa uma problemática central na formação dos trabalhadores sendo que “na empresa, a formação é para sempre, e ninguém é muito novo ou muito velho para ser formado” (Cheong Choong King, cit in Cunha et al, 2010, p. 378).

A presente tese tem como objetivo caracterizar as práticas de formação profissional de uma empresa do setor portuário e analisar as desigualdades de acesso à formação profissional, nomeadamente os fatores que influenciam o acesso dos trabalhadores à formação profissional.

Para a realização do presente trabalho optou-se pelo estudo de caso, sendo utilizadas como técnicas de recolha de dados a análise de documentos internos da empresa, a observação direta e participante e o inquérito por questionário, aplicado aos trabalhadores da empresa em estudo.

Relativamente à estrutura, a tese está organizada em três pontos em que no primeiro ponto, a partir da revisão da literatura, se abordam temas que suportam o objetivo do estudo, nomeadamente: diagnóstico de necessidades de formação, plano de formação, avaliação da formação e acesso à formação. No segundo ponto procede-se à apresentação da metodologia e das técnicas de recolha de dados utilizadas.

No terceiro ponto procede-se à caracterização dos recursos humanos e da estrutura e política de formação da empresa em estudo, de acordo com documentos internos e dados resultantes do sistema de gestão da formação (GIAF). Neste ponto é ainda analisada a perceção dos trabalhadores relativamente às práticas de formação profissional da empresa e em geral, tendo por base o inquérito por questionário. Por último, procede-se à apresentação da conclusão.

## **1. Os Novos Desafios da Formação**

A formação profissional pode ser definida como uma experiência planeada de aprendizagem, criada com o objetivo de atualização permanente de conhecimentos, atitudes ou competências, essenciais para um bom desempenho da função de um indivíduo, cumprindo desta forma o duplo objetivo de contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos e, conseqüentemente, contribuir para a melhoria do desempenho organizacional (Velada, 2007).

A formação assume um papel fundamental no que diz respeito ao nível de empregabilidade do indivíduo, pois a empregabilidade é geralmente considerada ao nível de análise individual e diz respeito à capacidade e predisposição do trabalhador para se manter atrativo no mercado de trabalho (Carbery e Garavan, 2005).

É importante fazer a distinção entre empregabilidade interna e empregabilidade externa, sendo a empregabilidade interna a capacidade do trabalhador para se manter a trabalhar na mesma empresa numa função igual ou diferente enquanto que a empregabilidade externa reflete o valor do trabalhador no mercado de trabalho externo e diz respeito à capacidade e vontade do mesmo para mudar para uma função igual, ou diferente, mas noutra organização (Velada, 2007).

Em Portugal concebe-se recorrentemente a formação como a forma de intervir na promoção da empregabilidade de grupos de pessoas cuja qualificação é considerada baixa, atuando-se assim ao nível da prevenção dos fenómenos de desemprego (DGEEP, 2005).

No mercado de trabalho atual, cada vez mais caracterizado pela instabilidade das relações contratuais onde já não existem empregos para toda a vida como acontecia anteriormente, a aquisição de novas competências profissionais e a sua permanente atualização, através da participação em ações de formação, constituem um fator crítico de valorização profissional e de empregabilidade (Carbery e Garavan, 2005), podendo a formação profissional ser encarada como uma componente fundamental do processo de investimento formativo com vista ao acompanhamento das mudanças que ocorrem na sociedade e que são cada vez mais rápidas (Marques, 2005).

Cada vez mais as empresas necessitam de trabalhadores especializados, com qualificações essenciais para fazer face aos desafios que lhes são apresentados pela sociedade atual, sendo indispensável que essas qualificações vão de encontro às necessidades das empresas, devendo estas proporcionar aprendizagem contínua aos trabalhadores, de modo a permitir-lhes a valorização profissional e criando oportunidades de participação em ações de formação (Gonçalves et al, 1998).

### **1.1. Políticas Organizacionais de Formação Profissional**

Lacomblez e Freitas (1992) referem a fragilidade ou até mesmo a inexistência de uma política de recursos humanos que articule a formação profissional com o desenvolvimento da empresa e a convicção generalizada entre as empresas de que a formação contínua dos trabalhadores é um luxo, admissível, se não exigir investimentos. Os autores ressaltam ainda que a deterioração das condições de trabalho é pouco favorável ao desenvolvimento de práticas de formação profissional contínua, pensadas para o médio e longo prazo.

Canário (2000) defende que a definição das políticas de formação implica que se questionem as formas tradicionais de pensar e organizar os processos formativos e os modelos de organização do trabalho. Na mesma linha, também Almeida (2008) sustenta que a credibilidade e utilidade estratégica das políticas de formação implicam que estas sejam integradas nas estratégias organizacionais e que se baseiem em informação relevante de forma a garantir que essas políticas respondam às necessidades organizacionais, de curto e de longo prazo, promovendo o seu desenvolvimento competitivo, e dos indivíduos, contribuindo para reforçar a sua empregabilidade.

Cada vez mais o desempenho de uma função requer a utilização permanente de novos conhecimentos e de competências cada vez mais complexos, pelo que a formação profissional assume um papel chave neste processo, sendo para as organizações o mecanismo privilegiado de incorporação de novos conhecimentos e competências ou de melhoria dos já existentes (Estevão, 2001).

A formação em contextos empresariais é descrita como estando estritamente associada a funções técnicas e de gestão, desempenhadas por pessoas com experiência e qualificação. No entanto, muitas das ações de formação realizadas pelas empresas não são exclusivamente técnicas, mas sim orientadas para dotar os participantes de competências gerais de liderança, gestão do tempo, comunicação, entre outros, facilmente transferíveis entre organizações (Scott e Meyer, 1991), pois os novos modos de pensar e organizar os processos de trabalho apelam a novos tipos de saber, como trabalho em equipa, pensar de acordo com a organização no seu todo, agir de forma estratégica de raciocínios de antecipação, fazendo da formação uma componente essencial da gestão e mobilização dos recursos humanos no interior de uma organização (Canário, 2000).

Stevens e Walsh (cit in Cruz, 1998) referem a distinção entre formação específica e formação geral. Enquanto a primeira contribui para o aumento da produtividade dos participantes, na organização, e caracteriza-se por baixa transferibilidade das práticas e dos conteúdos para outros contextos organizacionais, a segunda permite aumentar a produtividade dos indivíduos em geral,

tornando-os mais atraentes para outras organizações e caracteriza-se por elevada transferibilidade de práticas e conteúdos para outros contextos.

De acordo com Bernardes (2008), em contextos empresariais, a importância da formação profissional aparece associada à necessidade de se complementar uma visão do trabalhador como cidadão com uma visão do cidadão qualificado, como trabalhador dotado de competências necessárias que visam melhorar a performance da empresa, capaz de responder de forma autónoma e com responsabilidade, contribuindo a formação quer para aumentar a competitividade quer para o desenvolvimento do trabalhador como pessoa.

A formação tem justificado a convicção de que para mudar qualquer sector basta formar (Canário, 2000), enquadrando-se, desta forma, numa perspetiva de crença essencial para a resolução de todos os problemas.

Estêvão (2001) defende a relação de “utopia” entre as práticas profissionais/trabalho e as práticas formativas, realçando o facto da formação, para além de resolver todos os problemas, se encontrar no centro das modas de emprego e modernização, bem como nos novos modos de gestão do emprego e organização do trabalho.

De acordo com Marques (2005) para realizar formação importa ter em conta múltiplos aspetos, tais como o conhecimento do contexto organizacional e das intenções da entidade que pretende realizar a formação, a gestão de recursos humanos, financeiros e pedagógicos e a definição e inventariação de competências consideradas necessárias, para que desta forma se possa ter uma visão geral da necessidade de se realizar formação coerente e eficaz.

Numa outra vertente, podemos olhar para a atividade de formação profissional nas organizações como a concretização do modelo de Hendry (1991, cit in Cruz, 1998) que sustenta que existe um conjunto de fatores que afetam a disponibilidade para uma organização fazer formação profissional.

Alguns desses fatores têm um impacto positivo, criando condições facilitadoras do desenvolvimento da formação profissional sendo que outros, pelo contrário, têm um impacto negativo. Nenhum fator, segundo o autor é, por si só, suficiente para promover o desenvolvimento da formação profissional numa empresa, e isto significa que uma formação sustentada exige um conjunto alargado de influências.

O modelo em referência identifica nas respostas formativas da organização, a força despoletadora ou necessária (que inibe ou facilita) para que as mesmas se concretizem. O autor sugere quatro conjuntos de fatores (forças) que o modelo de sistema de formação faz intervir, em qualquer meio empresarial:

- Pressão para a competitividade e a estratégia da empresa

- Mercado de trabalho externo
- Mercado de trabalho interno, os atores internos e os sistemas;
- Apoios externos à formação

De acordo com Pina da Silva (1993), as ações de formação não devem ser atividades isoladas mas devem obedecer a uma estratégia que só faz sentido quando integrada na estratégia de desenvolvimento da empresa, sendo necessário para tal garantir que a estratégia da empresa assenta em informações precisas quanto aos conhecimentos e competências disponíveis para realizá-la.

## **1.2. Diagnóstico de Necessidades de Formação e Plano de Formação**

O diagnóstico de necessidades de formação consiste na determinação das necessidades de formação em função dos objetivos estratégicos e operacionais da organização. Essas necessidades podem resultar de diversos fatores, quer em termos individuais como a falta de competências necessárias ao bom desempenho da função, quer em termos organizacionais como a introdução de novas tecnologias ou, até mesmo, pela emergência de novos desafios colocados pelo meio envolvente.

Cada vez mais é reconhecida a importância do diagnóstico de necessidades de formação por se tratar de uma fase determinante para todas as fases subsequentes do processo de formação, nomeadamente para a definição de objetivos pedagógicos e a identificação de critérios relevantes para a avaliação dos resultados (Cruz, 1998). De acordo com este autor, de forma a assegurar que os trabalhadores não frequentem ações de formação em períodos críticos para a empresa, deve-se garantir o envolvimento das chefias na formação dos seus trabalhadores, nomeadamente no diagnóstico de necessidades de formação.

A existência de uma metodologia tecnicamente fundamentada para proceder ao diagnóstico de necessidades, identificando os objetivos, a periodicidade, as fontes de informação e os instrumentos de recolha de informação, garante uma maior transparência do processo e a consequente adesão dos trabalhadores assim como evita alguns riscos de desajustamento do plano de formação às necessidades dos trabalhadores (Oliveira das Neves, 2000).

O envolvimento da hierarquia de topo no diagnóstico de necessidades de formação é crucial de forma a validar as necessidades identificadas pelos restantes níveis de chefia em colaboração com o serviço de formação e a ajustar o orçamento, se necessário (Cruz, 1998).

Almeida (2007b) refere que para a elaboração do diagnóstico de necessidades de formação é essencial o recurso a fontes de informação diversificadas, dada a natureza diferenciada da

informação fornecida por cada fonte, nomeadamente trabalhadores, chefias diretas e informação estratégica prestada pelos diretores de serviços.

De acordo com Meignant (1999) uma boa metodologia de diagnóstico de necessidades de formação deve ter quatro características principais:

- Deve permitir ter em conta, entre os fatores indutores (ambiente externo, ambiente interno, estratégia da empresa, projetos da empresa, política social da empresa e expectativas dos indivíduos), os que são pertinentes;
- Deve permitir uma implicação dos atores envolvidos;
- Deve ser adaptada ao seu objeto, e em particular ao tipo de objetivo de formação que pretende atingir;
- Deve ser eficiente, ou seja, permitir o melhor resultado possível ao mínimo custo.

O processo de diagnóstico de necessidades de formação pode envolver diferentes níveis de análise, nomeadamente (Latham, 1988 cit in Cruz, 1998): análise organizacional, análise das tarefas e análise individual.

De acordo com o mesmo autor, a análise organizacional visa determinar onde e quando é que determinada formação é essencial para a empresa, pretendendo assegurar uma relação entre a formação e a estratégia da empresa. Há ainda que ter em consideração que a determinação das necessidades de formação deve ser feita com base em objetivos estratégicos de futuro e não apenas nos atuais objetivos, e deve considerar as diferenças de idade, género e níveis de gestão entre diferentes grupos de empregados, ou seja, deve contemplar uma análise demográfica de forma a evitar assimetrias de acesso à formação profissional, por exemplo a perceção que trabalhadores de determinado escalão etário têm sobre as suas necessidades de formação (Latham, 1988 cit in Cruz, 1998) ou as necessidades de formação de mulheres que desempenham cargos de gestão (Berryman-Fink, 1985 cit in Cruz, 1998).

A análise das tarefas visa identificar quais os requisitos das tarefas a serem desempenhadas de forma a alcançar um determinado padrão de desempenho, previamente estabelecido (Velada, 2007).

A análise individual visa identificar potenciais formandos e quais as suas necessidades de formação mais urgentes, devendo ter-se em consideração que um diagnóstico errado pode levar a desajustamentos entre o programa de formação e as necessidades dos indivíduos.

O sistema de avaliação do desempenho constitui uma das fontes de informação mais importantes sobre as necessidades de formação dos indivíduos nas empresas, permitindo identificar eventuais desvios entre o desempenho real e o esperado e atuar nas áreas mais críticas (Cruz, 1998).

O diagnóstico de necessidades de formação, como suporte para elaboração do plano de formação, revela-se de especial importância não só para a deteção de áreas críticas devido ao défice de competências para a prossecução de objetivos organizacionais, mas também como forma de dar voz às expectativas dos trabalhadores no que respeita ao acesso à formação profissional (Almeida, 1993).

O plano de formação é um documento que sintetiza as necessidades de formação dos trabalhadores, sendo composto por diversas ações de formação organizadas de acordo com os critérios de cada empresa. Inclui informação relativa ao conteúdo programático, aos objetivos da ação, ao número de horas, ao local de formação, aos participantes e aos custos previstos e pode ser de periodicidade anual, considerado de curto prazo, ou de periodicidade mais alargada, de três ou cinco anos, considerado neste caso de médio e longo prazo, realçando Cruz (1998) que o predomínio de planos de formação de curta duração, um ano, reflete a pressão e a volatilidade das práticas de formação resultantes das dinâmicas económicas, tecnológicas e organizacionais.

O plano de formação, além de uma obrigação legal prevista no Código do Trabalho aprovado pela Lei nº 7/2009 de 12-2, é o resultado da opção dos responsáveis pela empresa relativamente às ações de formação (Meignant, 1999) e deve ser composto por quatro partes essenciais, nomeadamente, uma exposição do contexto da empresa que justifique as opções feitas entre os diferentes objetivos, uma descrição das ações que concretizam cada objetivo, uma previsão de desdobramento dessas ações no tempo e uma orçamentação previsional.

A complexidade que pode envolver a elaboração e controlo de um plano de formação varia entre empresas e depende de determinadas variáveis como a tecnologia utilizada, os recursos disponíveis, o grau em que a formação é percecionada como forma de responder à estratégia da empresa, entre outros. Quanto maior for essa complexidade maior será a dependência do plano de formação de um levantamento periódico de necessidades de formação e da existência de uma estrutura a partir da qual se coordenem todas as atividades de formação da empresa (Cruz, 1998).

A existência de um orçamento e de um plano de formação reforça a opinião de Meignant (1999) de que o plano de formação deve ser a tradução operacional e orçamental das opções das empresas.

### **1.3. Avaliação da Formação**

O investimento financeiro em formação, por parte das empresas, e o fato de alguns indicadores de recursos humanos demonstrarem que nem sempre a frequência de ações de formação resulta no desenvolvimento e melhoria quer do desempenho individual quer do desempenho organizacional, justificam a pressão existente para que se demonstre de que forma a formação contribui para o desenvolvimento das competências individuais e organizacionais (Velada, 2007).

A avaliação da formação consiste num processo sistemático de recolha de dados e de análise da conceção e implementação das ações de formação realizadas, que com base nos resultados obtidos permite defender a pertinência ou não de uma determinada ação de formação, bem como os efeitos que a mesma proporcionou, contribuindo ainda para identificar possíveis lacunas ou situações que não favoreceram o sucesso da formação, permitindo a adoção de medidas específicas (Phillips, 1991).

A avaliação da formação visa, essencialmente, dar resposta a duas questões. Por um lado, pretende-se saber em que medida foram alcançados os objetivos da formação, em termos de aprendizagem por parte dos formandos e, por outro lado, pretende-se averiguar em que medida o alcance desses mesmos objetivos resulta numa mudança ou melhoria do desempenho profissional dos formandos no local de trabalho (Caetano, 2007b).

A tipologia de critérios de formação de Kirkpatrick refere quatro níveis de critérios para avaliação da eficácia da formação: reação, aprendizagem, comportamento e resultados.

O primeiro nível diz respeito à reação, ou seja, à opinião dos formandos relativamente ao que pensaram e sentiram sobre determinados aspetos da formação, tais como o tema, o formador, os materiais, entre outros, sendo de todos os níveis o mais avaliado apesar de por si só não fornecer informações muito relevantes sobre o impacto da formação (Cruz, 1998). O instrumento de avaliação mais utilizado para este nível de avaliação é o questionário de satisfação do formando, que deve ser preenchido no final da ação de formação.

O segundo nível diz respeito à aprendizagem, ou seja, à aquisição, aumento ou melhoria de conhecimentos e competências, ou modificação de atitudes, como resultado da formação. Os instrumentos mais utilizados para medir a aprendizagem de competências comportamentais são simulações de desempenho e autoavaliações sendo que para medir mudanças nos conhecimentos e em atitudes, os mais utilizados são testes e autoavaliações de conhecimentos bem como os questionários com escalas de atitudes (Cruz, 1998).

O terceiro nível diz respeito ao comportamento ou seja, visa determinar em que medida os trabalhadores aplicam no contexto de trabalho a aprendizagem resultante da frequência de determinada ação de formação. Os instrumentos mais utilizados para avaliação deste nível são grelhas de observação de comportamentos e guiões de entrevista.

Kirkpatrick (1987 cit in Cruz, 1998) recomenda que para medir as mudanças de comportamento em determinada função se realizem avaliações de desempenho antes e depois da formação e que se recorra a avaliadores múltiplos, nomeadamente os próprios formandos, a chefia e os restantes trabalhadores.

O quarto nível considera os resultados para a organização, ou seja, os custos, o volume de negócios, o absentismo, o volume de produção e a satisfação, adiantando o autor que há determinados programas em que é praticamente impossível avaliá-los em termos de resultados Kirkpatrick (1987 cit in Cruz, 1998).

A avaliação destes fatores implica, também, a recolha de dados antes e depois da formação, assim como a análise das melhorias ocorridas, procurando isolar as variáveis que poderão ter causado essas melhorias, independentemente da intervenção de formação (Phillips, 1991).

A existência de procedimentos de avaliação da formação é um dos indicadores mais importantes para aferir a importância estratégica da política de formação profissional bem como o grau de profissionalização da sua gestão (Cruz, 1998 e Meignant, 1999).

Contudo, permanece algum ceticismo, por parte dos gestores, quanto ao valor acrescentado que a formação pode gerar e alguma resistência destes numa maior implicação no processo de formação da empresa. Estes fatos podem ser justificados pela dificuldade que os gestores têm em aceitar que a formação pode ter efeitos positivos no comportamento dos trabalhadores e contribuir para a concretização dos objetivos organizacionais (Cruz, 1998).

#### **1.4. Desigualdades de Acesso à Formação**

A formação na empresa é uma questão de responsabilidade social (Vaz e Paixão, 2006), ou seja, no atual contexto económico-social é cada vez mais necessária uma orientação estratégica a nível da performance social sobre a qual a empresa terá de ser responsabilizada, designadamente, as oportunidades de acesso à formação e as possibilidades de desenvolvimento das competências.

Dubar (1997) afirma que a formação tende a beneficiar mais os trabalhadores que estão bem colocados em empresas com alguma dimensão e situadas em sectores ou ramos profissionais em desenvolvimento, desenvolvendo uma gestão ativa dos recursos humanos e da formação, ou seja, não são os fatores individuais, relacionados com as habilitações literárias ou com o percurso profissional, mas antes os fatores estruturais ligados às características e às políticas das organizações que mais pesam nas oportunidades de acesso.

Outros autores chamam a atenção para alguns fatores individuais (Kovács, 2006) como a baixa escolaridade dos trabalhadores enquanto entrave no acesso à formação profissional, já que os trabalhadores menos qualificados revelam fraca capacidade de negociação com a entidade empregadora, enquanto que os trabalhadores com melhor formação inicial têm mais possibilidades de participar em ações de formação.

Este cenário de discriminação no acesso à formação parece afetar maioritariamente um conjunto de categorias de trabalhadores das quais se destacam (DGEEP, 2005): mulheres, trabalhadores

com baixa escolaridade, trabalhadores em fim de vida profissional útil e trabalhadores da base da hierarquia profissional.

As modalidades de formação privilegiadas parecem orientar-se para o desenvolvimento de competências específicas como é referido no estudo realizado por Caetano (2007b). De acordo com esse estudo conclui-se que as empresas revelam especial preocupação com o aumento das competências que correspondem às suas necessidades de curto prazo e não tanto com o desenvolvimento das capacidades e o aumento das qualificações dos trabalhadores enquanto profissionais.

No que respeita à segregação sexual, a formação, sendo um instrumento precioso para a qualificação da força de trabalho, tem desempenhado um papel importante no desmoronamento das barreiras sexuais que existiam em certas áreas e atividades profissionais. Contudo, homens e mulheres continuam, em geral, a procurar formação em áreas profissionais que são tradicionalmente ocupadas por indivíduos do género masculino e feminino, respetivamente (Stamm, 2008).

## **2. Metodologia de Investigação**

O presente estudo pretende dar resposta à seguinte pergunta de partida: Quais os fatores que influenciam o acesso dos trabalhadores à formação profissional?

Tem como objetivo específico caraterizar as práticas de formação de uma empresa do setor portuário, partindo do pressuposto de que o desenvolvimento e atualização dos conhecimentos e competências individuais dos trabalhadores são condição primordial para a respetiva satisfação e realização profissional sendo, por isso, fundamentais para a sustentação da estratégia da empresa.

### **2.1. Estudo de Caso**

Recorreu-se ao método do estudo de caso de forma a obter as perceções dos trabalhadores relativamente à formação profissional na empresa e, em geral.

O estudo de caso trata-se de um tipo de pesquisa com um forte cunho descritivo e em que o investigador não pretende modificar a situação, mas sim compreendê-la tal como ela é. É uma investigação de natureza empírica, baseada essencialmente em trabalho de campo ou em análise documental e que estuda uma dada entidade no seu contexto real, tirando o máximo partido possível de fontes múltiplas de evidência como entrevistas, observações e documentos (Yin, 2005).

O estudo de caso utiliza vários métodos como entrevistas, observação participante e estudos de campo e os métodos de recolha de informações são escolhidos de acordo com a tarefa a ser realizada.

Yin (2005:13) define estudo de caso como “uma investigação empírica que estuda um fenómeno contemporâneo dentro do contexto de vida real de vida, especialmente quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são absolutamente evidentes” e acrescenta que para tal se podem usar múltiplas fontes para recolher evidências e informações, desde que sejam apropriadas e possibilitem compreender o caso no seu todo.

Os resultados de um estudo de caso podem ser dados a conhecer de diversas formas, nomeadamente através de textos escritos, comunicação oral ou registos em vídeo e o seu relato assume, normalmente, a forma de uma narrativa cujo objetivo é contar uma história que

acrescente algo de significativo ao conhecimento já existente e seja tanto quanto possível interessante e iluminativa (Stake, 1994).

O objetivo deste tipo de pesquisa não é formular generalizações mas sim produzir conhecimento acerca de objetos muito particulares. Os estudos de caso não generalizam para um universo, ou seja, não fazem uma generalização em extensão mas sim para a teoria, isto é, ajudam a fazer surgir novas teorias ou a confirmar ou infirmar as teorias existentes (Yin, 2005).

## **2.2. Técnicas de Recolha de Dados**

Relativamente a técnicas de recolha de dados foi utilizada a análise de documentos internos, a observação direta e participante e o inquérito por questionário aos trabalhadores.

Foram analisados os dados resultantes da aplicação de recursos humanos, referentes à formação profissional, e também o relatório único, relatórios de atividades e relatório de sustentabilidade de forma a efetuar a caracterização dos recursos humanos da empresa em estudo.

Recorreu-se ainda à observação direta e participante, realizada através do contacto direto do investigador com os atores sociais, no seu contexto de trabalho, sendo o próprio investigador instrumento de pesquisa e que requer a eliminação de situações subjetivas para que possa haver uma interpretação correta dos factos e interações entre os sujeitos em observação (Spradley, 1980).

De acordo com o mesmo autor, na abordagem por observação participante há que realçar que os objetivos vão além da mera descrição dos componentes de uma situação, permitindo a identificação do sentido, a orientação e a dinâmica de cada momento e que a observação participante permite e facilita a apreensão do real, uma vez que estão reunidos aspetos essenciais em campo.

A observação participante distingue-se da observação comum na medida em que pressupõe a integração do investigador no grupo investigado, ou seja, o pesquisador deixa de ser um observador externo dos acontecimentos e passa a fazer parte ativa deles (Boni e Quaresma, 2005).

Ghiglione e Matalon (2001) referem que antes da realização do inquérito há que definir quem inquirir e o que perguntar, ou seja, deve haver uma fase de planeamento em que se identifica:

- O que se pretende saber dos respondentes;
- Quem são e quantos são os respondentes;
- Que características relevantes possuem esses respondentes.

De acordo com estes autores devemos dar especial atenção aos objetivos do inquérito, ao instrumento de notação do mesmo, ao modo como vai ser aplicado, ao tipo de questões a elaborar, à ordem das mesmas, à linguagem a utilizar e à forma como pretendemos tratar os dados.

No que diz respeito à aplicação do inquérito por questionário recorreu-se a uma amostra de conveniência, que se verifica quando a participação é voluntária ou os elementos da amostra são escolhidos por uma questão de conveniência sendo que, nesta situação, o processo amostral não garante que a amostra seja representativa, pelo que os resultados não podem ser extrapolados para o universo da população.

Para a realização do presente estudo procurou-se obter uma amostra diversificada, constituída por trabalhadores dos diferentes géneros, das diversas unidades e de diferentes grupos profissionais, entre outros critérios.

O inquérito foi distribuído presencialmente tendo os trabalhadores efetuado o seu autopreenchimento. A aplicação do inquérito decorreu durante o 4º trimestre de 2011, a um total de 100 trabalhadores, tendo sido obtidas 71 respostas validadas, o que representa uma taxa de resposta de cerca de 70%.

Constituído por 27 perguntas, o inquérito visa dar conta das seguintes dimensões: caracterização dos respondentes, perceção sobre a formação profissional, em geral, caracterização da formação realizada, perceção dos benefícios da formação profissional frequentada, caracterização do processo de diagnóstico de necessidades e avaliação da formação e perceção sobre a formação profissional na empresa.

As questões foram essencialmente de resposta fechada, mediante uma escala, de forma a que o respondente expressasse o seu grau de concordância. Procurou-se construir um questionário de respostas simples devendo o sujeito escolher uma de entre várias alternativas pré-definidas. O tipo de escala utilizada no questionário foi intervalar composta de 5 níveis e algumas questões requeriam apenas uma escala dicotómica, “sim” ou “não”.

Para o tratamento das respostas obtidas foi utilizado o SPSS<sup>1</sup>, tendo-se procedido à recodificação de algumas variáveis, nomeadamente a idade, a antiguidade na empresa, a antiguidade na função e o número de ações frequentadas.

---

<sup>1</sup> Statistical Package for Social Sciences

### 2.3. Caracterização dos Respondentes

Tendo-se procurado obter uma amostra diversificada, no quadro abaixo apresenta-se a caracterização sociográfica da distribuição dos respondentes por comparação com a estrutura de recursos humanos da empresa.

**Quadro 1 – Caracterização dos respondentes em comparação com a estrutura de recursos humanos da empresa**

	UNIVERSO		AMOSTRA	
	Freq.	%	Freq.	%
<b>GÉNERO</b>				
Masculino	125	71,02	42	60,00
Feminino	51	28,98	28	40,00
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>100</b>	<b>70</b>	<b>100</b>
<b>HABILITAÇÕES LITERÁRIAS</b>				
Mestrado	3	1,70	5	7,10
Licenciatura	62	35,23	30	42,90
Bacharelato	8	4,54	1	1,40
12º ano	47	26,70	23	32,90
≤ 9º ano	56	31,83	11	15,70
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>100</b>	<b>70</b>	<b>100</b>
<b>ESTRUTURA ETÁRIA</b>				
Até 35 anos	25	14,20	13	19,10
De 36 a 45 anos	49	27,84	18	26,50
De 46 a 55 anos	70	39,77	26	38,20
Mais de 55 anos	32	18,18	11	16,20
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>100</b>	<b>70</b>	<b>100</b>
<b>ANTIGUIDADE NA EMPRESA</b>				
Até 10 anos	48	27,27	17	24,3
De 11 a 20 anos	54	30,68	16	22,9
Mais de 20 anos	74	42,04	37	52,9
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>100</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

Fonte: Relatório Único, Relatório de Sustentabilidade e Inquérito por questionário

Assim, podemos constatar que 60% dos respondentes são homens e 40% mulheres, verificando-se, por isso, uma sobrerrepresentação das mulheres em relação aos homens já que estes representam mais de 70% do universo de trabalhadores da empresa.

Do total de respondentes verifica-se que cerca de 52% tem escolaridade de nível superior, 33% de nível secundário e 16% de nível básico, verificando-se alguma proximidade relativamente aos dados referentes ao efetivo, no que diz respeito a escolaridade de nível superior e secundário. No entanto, verifica-se uma subrepresentação dos indivíduos com baixa escolaridade uma vez que aproximadamente 32% dos trabalhadores é detentor deste nível de habilitação contra 16% na amostra. Este fato pode ser explicado pela dificuldade de aplicação do inquérito por questionário aos trabalhadores abrangidos por horário de turnos que são, na sua maioria, detentores de escolaridade de nível básico.

Relativamente à estrutura etária, de acordo com os dados apresentados no quadro 1, a maioria dos trabalhadores da amostra, com 38,2%, encontra-se no escalão etário dos 46 aos 55 anos, seguindo-se o escalão etário dos 36 aos 45 anos com 26,5%. No escalão etário inferior a 35 anos estão cerca de 19% dos trabalhadores sendo que no escalão superior aos 55 anos se encontram cerca de 16%. Comparando os valores da amostra com os valores referentes ao efetivo, não se verificam grandes discrepâncias.

Outra dimensão relevante para a caracterização da amostra por comparação com a estrutura de recursos humanos da empresa é o grupo profissional de pertença e a posição hierárquica, o que faremos de seguida.

**Quadro 2 – Caracterização dos respondentes em comparação com a estrutura de recursos humanos da empresa**

	UNIVERSO		AMOSTRA	
	Freq.	%	Freq.	%
<b>GRUPO PROFISSIONAL</b>				
GP 20 (Presidente, Administrador)	3	1,70	0	0,00
GP1 e GP9 (Assessor, Técnico Superior, Piloto)	54	30,68	26	37,70
GP2 (Técnico, Oficial da Marinha Mercante II)	15	8,52	8	11,60
GP3 e GP4 residuais (Adjunto de Exploração, Adjunto Técnico; Operador de Sistema)	23	13,07	7	10,10
GP4 (Mestre de Tráfego Local, Motorista Marítimo, Desenhador, Operador de Radar e Telecomunicações, Tesoureiro, Técnico de Apoio Informático)	20	11,36	3	4,30
GP5A (Técnico Administrativo, Técnico Auxiliar)	27	15,34	17	24,60
GP5B e GP6 (Marinheiro, Operador de Cais e Auxiliar de Serviços)	34	19,32	8	11,60
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>100</b>	<b>69</b>	<b>100</b>
<b>FUNÇÕES DE CHEFIA</b>				
<b>Não</b>	135	76,70	51	73,90
<b>Sim</b>	41	23,30	18	26,10
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>100</b>	<b>69</b>	<b>100</b>

Fonte: Relatório Único, Relatório de Sustentabilidade e Inquérito por questionário

No que diz respeito ao grupo profissional, 37,7% dos respondentes pertencem aos grupos profissionais 1 (Assessor, Técnico Superior) e 9 (Pilotos), seguindo-se o grupo profissional 5A (Técnico Administrativo, Técnico Auxiliar) com 24,6%. Nos grupos profissionais residuais 3 e 4 (Adjunto de Exploração, Adjunto Técnico; Operador de Sistema) encontramos 10,1% dos respondentes. Os grupos profissionais 2 (Técnico, Oficial da Marinha Mercante II), 5B e 6 (Marinheiro, Operador de Cais e Auxiliar de Serviços) integram, cada um, 11,6% dos trabalhadores. O grupo profissional 4 (Mestre de Tráfego Local, Motorista Marítimo, Desenhador, Operador de Radar e Telecomunicações, Tesoureiro, Técnico de Apoio Informático) é o menos representado com 4,3% dos respondentes.

Comparando estes valores com os valores referentes ao efetivo da empresa verificam-se algumas discrepâncias nomeadamente nos GP5B e GP6 (Marinheiro, Operador de Cais e Auxiliar de Serviços) que representam cerca de 20% do efetivo enquanto que na amostra apenas 11,6% dos trabalhadores se insere nesse grupo profissional.

Tal como nos dados relativos às habilitações literárias, pode-se concluir que entre os trabalhadores não consultados se incluem alguns trabalhadores integrados em grupos profissionais que exigem habilitações literárias mais baixas. Os valores obtidos permitem constatar as já tradicionais assimetrias no acesso à formação (DGEEP, 2005) em que os grupos mais qualificados tendem a ter mais oportunidades formativas do que os menos qualificados. Esta clivagem está já patente no estudo realizado por Canário et al (2002) que alertam para o fato de tal desequilíbrio se sobrepor a outros fatores de clivagem como o género.

Na amostra, 52,9% dos respondentes têm mais de 20 anos de antiguidade. Com antiguidades inferiores a 10 anos e de 11 a 20 anos encontramos, respetivamente, 24,3% e 22,9% dos sujeitos. Constata-se alguma discrepância nos valores referentes a antiguidade inferior a 10 anos e de 11 a 20 anos que pode ser explicada pelo facto de os trabalhadores não consultados, abrangidos essencialmente por horários de turnos, terem uma antiguidade média de cerca de 20 anos.

Relativamente a funções de chefia, 73,9% da amostra não é detentor de funções de chefia, sendo que 26,1% é detentor de algum cargo. Os valores apresentados são bastante próximos dos valores constantes do quadro 2 relativamente ao universo de trabalhadores

**Quadro 3 – Antiguidade na função**

Antiguidade na função	Freq.	%
Até 5 anos	14	21,9
De 6 a 10 anos	20	31,3
Mais de 10 anos	30	46,9
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100</b>

Fonte: Inquérito por questionário

No que diz respeito à antiguidade na função, variável relativamente à qual não dispomos de dados para comparar com o universo da empresa, de acordo com os dados apresentados no quadro 3, constata-se que da amostra obtida 46,9% dos respondentes têm mais que 10 anos de experiência profissional na atual função. Com experiência inferior a 5 anos e de 6 a 10 anos encontramos, respetivamente, 21,9% e 31,3% dos sujeitos. Os dados referentes à antiguidade na função estão de acordo com os dados referentes à antiguidade na empresa, verificando-se novamente uma estrutura de antiguidade elevada.

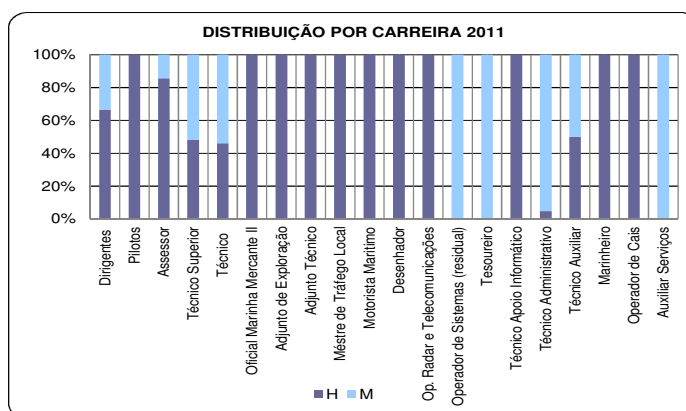
### 3. Análise Empírica

#### 3.1. Caracterização da Estrutura de Recursos Humanos da Empresa

A empresa em estudo, pertencente ao sector portuário, apresentava em Dezembro de 2011 um efetivo de 176 trabalhadores sendo todos eles detentores de um vínculo contratual por tempo indeterminado, o que demonstra uma forte estabilização do efetivo.

O efetivo tinha a distribuição por carreira profissional e por género apresentada no gráfico abaixo, verificando-se uma reduzida taxa de feminização, cerca de 29%.

**Gráfico 1 – Distribuição do efetivo por carreira e género, em 2011-12-31**



Fonte: Relatório Único e Relatório de Sustentabilidade

Relativamente à distribuição do efetivo por carreira profissional no final do ano de 2011, verifica-se a existência de carreiras profissionais ocupadas exclusivamente por pessoas do género masculino e outras carreiras profissionais ocupadas exclusivamente por pessoas do género feminino, verificando-se a repartição paritária (33,3%) de ambos os géneros nas carreiras profissionais de técnico auxiliar, de técnico e de técnico superior/assessor, verificando-se contudo que das carreiras existentes, 11 são exclusivamente ocupadas por homens.

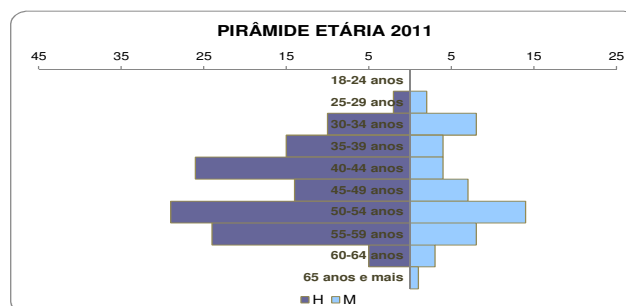
A tendência demonstrada na ocupação de carreiras profissionais essencialmente por mulheres ou por homens, pode derivar do facto das mulheres e os homens tenderem ainda a trabalhar em setores/empregos diferentes, pelo que, mulheres e homens estão frequentemente sobrerrepresentados em certos sectores, e os empregos “femininos” são, em geral, menos valorizados do que as profissões tipicamente “masculinas”.

No que diz respeito à distribuição dos trabalhadores por grupos profissionais, a maioria, cerca de 40%, pertence aos grupos profissionais 1 (Assessor, Técnico Superior), 2 (Técnico, Oficial da Marinha Mercante II) e 9 (Pilotos). As carreiras residuais, dos grupos profissionais 3 e 4 (Adjunto de Exploração, Adjunto Técnico; Operador de Sistema), integram cerca de 13% dos efetivos. Os grupos profissionais 5B e 6 (Marinheiro, Operador de Cais e Auxiliar de Serviços) representam cerca de 20% do total de efetivo enquanto que os grupos profissionais 4 (Mestre de Tráfego Local, Motorista Marítimo, Desenhador, Operador de Radar e Telecomunicações, Tesoureiro, Técnico de Apoio Informático) e 5A (Técnico Administrativo, Técnico Auxiliar) representam, respetivamente, 11% e 15% do total dos trabalhadores. Estes resultados são coerentes com os dados relativos às habilitações literárias, uma vez que as habilitações de nível superior são as predominantes na empresa e os grupos profissionais 1, 2 e 9 são os que exigem habilitações literárias mais elevadas.

A consistência entre os grupos profissionais e as habilitações literárias demonstra a forte regulamentação da gestão de recursos humanos na empresa em estudo, onde as condições de acesso às diferentes categorias estão claramente definidas em função dos níveis de habilitação escolar de acordo com o disposto no Decreto-Lei nº 421/99 de 21-10, que aprova o Estatuto de Pessoal das Administrações Portuárias, na Portaria nº 1098/99 de 21-12 e legislação conexas.

A evolução da estrutura etária demonstra que grande parte dos trabalhadores, quer do género feminino, quer do género masculino, se encontram nos escalões etários superiores a 30 anos de idade, em especial no escalão etário dos 50 aos 54 anos de idade, verificando-se ainda um aumento do nível etário médio de trabalhadores de ambos os géneros.

**Gráfico 2 – Pirâmide etária**

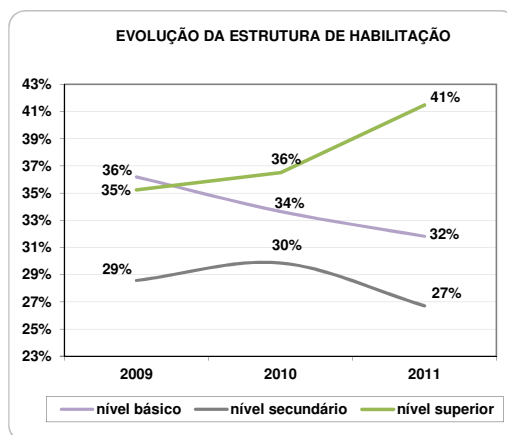


Fonte: Relatório Único e Relatório de Sustentabilidade

Relativamente à antiguidade na empresa, cerca de 48% dos trabalhadores apresenta uma antiguidade igual ou superior a 15 anos e de entre estes mais de 29% tem mais de 25 anos de antiguidade, o que representa uma estrutura de antiguidade elevada. Verifica-se ainda uma tendência de decréscimo da estrutura de antiguidade de trabalhadores de ambos os géneros, genericamente explicada pela saída de trabalhadores por aposentação ou reforma.

Verifica-se que 41% do efetivo tem escolaridade de nível superior, 27% de nível secundário e 32% de nível básico, sendo a evolução da estrutura de habilitações indicativa do progressivo aumento de escolaridade dos trabalhadores no nível do ensino superior. A evolução da estrutura de habilitações da empresa, constatada ao longo dos últimos anos, é indicativa do progressivo aumento de escolaridade dos trabalhadores nos níveis secundário e superior.

**Gráfico 3 – Evolução da estrutura de habilitação**



Fonte: Relatório Único e Relatório de Sustentabilidade

### 3.2. Estrutura e Política de Formação da Empresa

A empresa em estudo dispõe de um “Serviço de Formação”, que internamente não assume essa designação diluindo-se na Direção de Recursos Humanos em que está integrado, e cujas atividades são desempenhadas por um responsável de formação, com habilitações superiores na área de recursos humanos.

As principais atividades de que o “Serviço de Formação” é responsável são: a elaboração do plano anual de formação e a sua gestão, a gestão da formação extraplano e a elaboração de relatórios semestrais e do relatório anual de formação.

A formação profissional da empresa é objeto de um procedimento interno que descreve e regula todo o processo de formação identificando, entre outros aspetos, os prazos e modelos de impresso a utilizar desde o levantamento de necessidades de formação até à avaliação das ações de formação e faz referência à elaboração de um relatório anual de formação que responda aos indicadores definidos por lei e outros que se considerem pertinentes.

As diversas unidades da empresa, durante o último trimestre de cada ano, procedem à elaboração do seu plano de formação setorial utilizando para o efeito dois modelos de impressos internos que contêm a seguinte informação: designação da ação, objetivos, conteúdo programático, nome dos participantes, local de realização da ação, custos de inscrição, data de realização e número de horas. Os modelos de impresso referidos são assinados e preenchidos pela chefia de nível I da unidade e por outra chefia da cadeia hierárquica do respetivo trabalhador indicado para frequência de determinada ação de formação.

Posteriormente, após receção desses planos sectoriais de formação pelo “Serviço de Formação”, este elabora, também durante o último trimestre de cada ano, o plano anual de formação. Esse plano de formação, com um horizonte temporal de um ano, após aprovação superior, é colocado na Intranet ficando disponível para consulta por todos os trabalhadores.

Embora exista um plano de formação anual, a análise dos relatórios de formação permite constatar que a execução do mesmo se situa nos 10%, sendo a maioria da formação, cerca de 90%, realizada como extraplano<sup>2</sup>. Esta situação pode ser explicada pelo período de elaboração do plano de formação, último trimestre do ano, em que a maioria das entidades formadoras ainda não dispõe de informação sobre as ações de formação a realizar no ano seguinte.

Tendo em conta que, de acordo com Cruz (1998), a existência de um plano de formação pode ser reveladora da existência de uma estrutura capaz de coordenar as atividades de formação, que assegura a articulação dos planos de formação, acompanha o levantamento das necessidades de formação, suporta a realização das ações e faz a avaliação dos resultados, também neste caso constatamos que a existência de um plano de formação se constitui num dos elementos estruturadores da política de formação da empresa.

A análise de documentos internos da empresa permite constatar que a formação realizada é estruturada em torno de um programa formal de aprendizagem, desenvolvido em local próprio, envolvendo ou não a prática no posto de trabalho.

Relativamente ao plano de formação, de acordo com os resultados obtidos no inquérito por questionário, 54% dos respondentes afirma ter conhecimento do plano de formação face a 48,6% que afirma desconhecer esse plano. Estes resultados contrastam positivamente com os resultados obtidos por Almeida (2007b), num estudo de caso numa autarquia local, em que apenas 16% dos trabalhadores afirmavam ter conhecimento do plano de formação. Note-se, no entanto, que apesar destes valores, 76,9% afirma já ter consultado o plano, percentagem bastante superior aos que afirmam conhecê-lo.

---

<sup>2</sup> O forte peso das ações de formação extraplano é justificado pelos critérios internos utilizados para classificação das ações de formação, uma vez que a alteração do conteúdo programático ou da designação da ação de formação justifica a classificação da mesma como extraplano.

O número de respondentes que afirma não ter conhecimento do plano pode ser explicado pelo fato de o plano de formação ficar disponível para consulta na Intranet e alguns trabalhadores não acederem à Intranet com frequência regular.

**Quadro 4 – Plano de formação**

	Freq.	%
<b>CONHECIMENTO DO PLANO DE FORMAÇÃO</b>		
Sim	36	51.4
Não	34	48.6
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100</b>
<b>CONSULTA DO PLANO DE FORMAÇÃO</b>		
Sim	30	76.9
Não	9	23.1
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100</b>

Fonte: Inquérito por questionário

Relativamente à existência de um orçamento destinado à execução do plano de formação, constata-se uma acentuada redução ao longo dos anos, explicada pelas restrições orçamentais a que a empresa está sujeita, facto que é contraditório face à existência de uma sociedade em constante mudança, em que se requer, cada vez mais, trabalhadores flexíveis que contribuam para o crescimento das empresas e que detenham as competências necessárias para responder de forma eficaz às diversas solicitações. Note-se que os dados constantes do quadro abaixo, relativos à variação temporal dos ciclos de investimento na formação, estão em consonância com os resultados apresentados no estudo realizado por Almeida et al (2008) relativo às grandes empresas portuguesas os quais evidenciam uma tendência para a diminuição do investimento em formação.

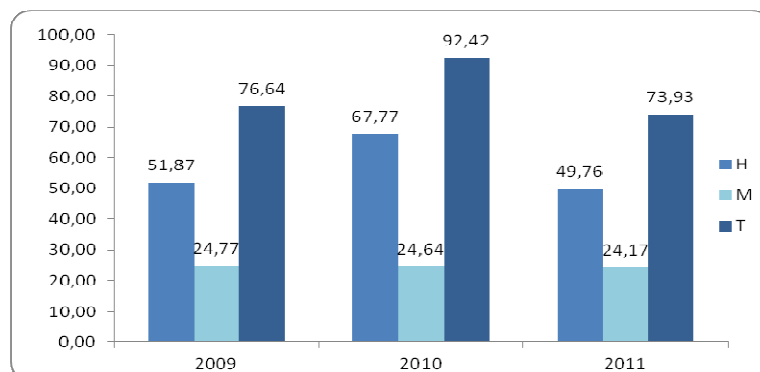
**Quadro 5 – Orçamento e custos totais de formação**

<b>ORÇAMENTO E CUSTOS TOTAIS DE FORMAÇÃO</b>					
	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Orçamento</b>	<b>101.000,00€</b>	<b>101.000,00€</b>	<b>101.000,00€</b>	<b>80.000,00€</b>	<b>30.000,00€</b>
<b>Custos totais de formação</b>	<b>68.393,38€</b>	<b>44.380,32€</b>	<b>74.492,79€</b>	<b>36.099,49€</b>	<b>29.077,37€</b>
Custos com ações internas	10.633,00€	11.475,00€	3.857,00€	5.982,00€	1.643,25€
Custos com ações externas	57.760,38€	32.905,32€	70.635,79€	30.117,49€	27.434,12€

Fonte: Relatório Único, Relatório e Contas e Relatório de Sustentabilidade

Apesar da redução orçamental constata-se que a percentagem de trabalhadores abrangidos por formação profissional não reduziu de forma significativa, sendo sempre garantido o envolvimento de pelo menos 70% do efetivo (gráfico 4).

**Gráfico 4 – Percentagem de participantes em ações de formação, no triénio 2009/2011**



Fonte: Dados GIAF, Relatório Único e Relatório de Sustentabilidade

A formação profissional é uma forte aposta da empresa em estudo verificando-se, no entanto, ao longo do triénio, uma redução do investimento em formação mas que não tem grandes impactos quer no número de horas quer no número de participantes, conforme se pode constatar no quadro abaixo.

**Quadro 6 – Formação profissional no triénio 2009/2011**

	GÉNERO	2009	2010	2011
Efetivo médio		214	211	177
N.º de Ações		138	136	104
N.º de Participantes	H	111	143	105
	M	53	52	51
	<b>T</b>	<b>164</b>	<b>195</b>	<b>156</b>
Frequência de Participantes	H	371	346	404
	M	241	122	165
	<b>T</b>	<b>612</b>	<b>468</b>	<b>569</b>
N.º de Horas	H	4.564,50	3.445,50	4.485,00
	M	3.426,00	1.108,50	792,50
	<b>T</b>	<b>7.990,50</b>	<b>4.554,00</b>	<b>5.277,50</b>
Índice de Formação (Participação real <sup>3</sup> )	H	41,12	24,09	42,71
	M	64,64	21,32	15,54
	<b>T</b>	<b>48,72</b>	<b>23,35</b>	<b>33,83</b>
Índice de Formação (Participação em frequência <sup>4</sup> )	H	12,30	9,96	11,10
	M	14,22	9,09	4,80
	<b>T</b>	<b>13,06</b>	<b>9,73</b>	<b>9,28</b>

<sup>3</sup> A participação real considera apenas uma vez cada trabalhador que frequentou ações de formação.

<sup>4</sup> A participação em frequência considera todas as vezes que um trabalhador frequentou ações de formação.

Índice de Formação (Efetivo médio)		37,34	21,58	29,82
Custos diretos <sup>5</sup>	H	58.187,93 €	31.279,95 €	24.551,37 €
	M	16.304,86 €	4.819,54 €	4.526,00 €
	T	<b>74.492,79 €</b>	<b>36.099,49 €</b>	<b>29.077,37 €</b>

Fonte: Dados GIAF

De acordo com a distribuição por género (quadro 7) constata-se que as mulheres tendem a ter mais formação profissional que os homens, não estando estes valores de acordo com a opinião de alguns autores relativa à discriminação por género no acesso à formação profissional.

**Quadro 7 – Percentagem de trabalhadores abrangidos por formação profissional**

		GÉNERO	2009	2010	2011
Percentagem de trabalhadores abrangidos por formação profissional	Total de trabalhadores abrangidos por formação profissional x 100	H	111	143	105
		M	53	52	51
		T	<b>164</b>	<b>195</b>	<b>156</b>
	Efetivo Médio	H	<b>155</b>	<b>157</b>	<b>125</b>
		M	<b>55</b>	<b>54</b>	<b>51</b>
		T	<b>210</b>	<b>211</b>	<b>176</b>
	TOTAL	H	71,61%	91,08%	84,00%
		M	96,36%	96,30%	100,00%
		T	<b>78,10%</b>	<b>92,42%</b>	<b>88,64%</b>

Fonte: Dados GIAF

Para obtenção dos dados abaixo, procedeu-se à divisão dos participantes em ações de formação em três grupos, de acordo com as habilitações literárias. O quadro 8 permite constatar que é no grupo de trabalhadores com habilitação académica superior a 12 anos de escolaridade que se verifica o maior número de horas de formação profissional. Estes valores corroboram os dados da DGEEP (2005) que demonstram que os trabalhadores com habilitações mais elevadas tendem a ter mais acesso à formação.

**Quadro 8 – Número de horas de formação por habilitações literárias e género**

		GÉNERO	2009	2010	2011
Nº de horas de formação por habilitações literárias	Nº de horas de formação Formação Superior (>12 anos de escolaridade)	H	3.565,50	2.350,00	3.514,00
		M	1.405,50	801,00	643,00
		T	<b>4.971,00</b>	<b>3.151,00</b>	<b>4.157,00</b>
	Nº de Trabalhadores com Formação Superior (>12 anos de escolaridade)	H	51	53	48
		M	23	24	25
		T	<b>74</b>	<b>77</b>	<b>73</b>
	Nº de horas de formação por trabalhador com Formação Superior (>12 anos de escolaridade)	H	69,91	44,34	73,21
		M	61,11	33,38	25,72
		T	<b>67,18</b>	<b>40,92</b>	<b>56,95</b>

<sup>5</sup> São considerados custos diretos de formação apenas os custos com inscrição nas ações de formação.

Formação Secundária (=12 anos de escolaridade)	H	562,50	553,00	560,00
	M	1.167,50	277,50	83,00
	<b>T</b>	<b>1.730,00</b>	<b>830,50</b>	<b>643,00</b>
Nº de Trabalhadores com Formação Secundária (=12 anos de escolaridade)	H	40	44	32
	M	20	19	15
	<b>T</b>	<b>60</b>	<b>63</b>	<b>47</b>
Nº de horas de formação por trabalhador com Formação Secundária (=12 anos de escolaridade)	H	14,06	12,57	17,50
	M	58,38	14,61	5,53
	<b>T</b>	<b>28,83</b>	<b>13,18</b>	<b>13,68</b>
Formação Básica (<12 anos de escolaridade)	H	436,50	542,50	411,00
	M	853,00	30,00	66,50
	<b>T</b>	<b>1.289,50</b>	<b>572,50</b>	<b>477,50</b>
Nº de Trabalhadores com Formação Básica (<12 anos de escolaridade)	H	64	60	45
	M	12	11	11
	<b>T</b>	<b>76</b>	<b>71</b>	<b>56</b>
Nº de horas de formação por trabalhador com Formação Superior (>12 anos de escolaridade)	H	6,82	9,04	9,13
	M	71,08	2,73	6,05
	<b>T</b>	<b>16,97</b>	<b>8,06</b>	<b>8,53</b>
<b>TOTAL DE HORAS DE FORMAÇÃO</b>		<b>7.990,50</b>	<b>4.554,00</b>	<b>5.277,50</b>

Fonte: Dados GIAF

De acordo com o quadro acima pode-se constar que os trabalhadores com habilitação superior (> de 12 anos de escolaridade) foram os que frequentaram maior número de horas de formação ao longo do triénio 2009/2011 (67,18H em 2009; 40,92H em 2010 e 56,95h em 2011) face aos trabalhadores com formação básica (< 12 anos de escolaridade) que foram os que frequentaram menor número de horas de formação no mesmo triénio (16,97 horas em 2009; 8,06 horas em 2010 e 8,53 horas em 2011).

No que concerne aos níveis de qualificação, do conjunto de todos os trabalhadores que participaram em ações de formação profissional, verifica-se que são os mais qualificados, aos quais normalmente se associa uma formação inicial e um diploma mais elevado, que têm mais oportunidades de as frequentar, podendo assim concluir-se, na linha dos estudos conduzidos por Dubar (1997), que quanto mais subimos no nível das qualificações, maior é a probabilidade de se aceder a uma formação pós-escolar ou seja em vez de dar mais oportunidades aos trabalhadores que tiveram insucesso escolar, a formação contínua privilegia aqueles que já tiveram sucesso.

### 3.3. Perceção dos trabalhadores relativamente às práticas de formação profissional da empresa

Após a caracterização da estrutura e da política de formação da empresa pretendemos agora compreender a perceção dos trabalhadores relativamente às práticas de formação profissional da empresa tendo por base um inquérito por questionário auto-ministrado.

Assim, da amostra de 71 trabalhadores, 72,9% referiu ter frequentado entre uma e quatro ações de formação nos últimos dois anos, 20,3% referiu ter frequentado mais de 4 ações e apenas 6,8% referiu não ter frequentado nenhuma ação de formação, o que revela uma elevada democratização do acesso à formação quando comparado com os dados estatísticos nacionais (DGEEP, 2005).

#### Quadro 9 – Caracterização das ações de formação realizadas nos últimos 2 anos

	Freq.	%
<b>Frequência de formação (últimos 2 anos)</b>		
0 ações	4	6,8
Entre 1 e 4 ações	43	72,9
Mais de 4 ações	12	20,3
<b>TOTAL</b>	<b>59</b>	<b>100</b>
<b>Iniciativa</b>		
Maioritariamente escolhidas pelas chefias	38	60,3
Maioritariamente escolhidas por mim	18	26,4
Escolhidas de forma negociada com as chefias	7	11,1
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100</b>

Fonte: Inquérito por questionário

Relativamente à iniciativa para frequência de formação, 60,3% participaram nas ações de formação por iniciativa da chefia, 26,4% participaram por iniciativa pessoal e 11,1% participaram em ações de formação por negociação com a chefia. Este dados refletem o papel central desempenhado pelas chefias na gestão do acesso à formação o que é congruente com o papel desempenhado no processo de elaboração do plano de formação, como tivemos oportunidade de referir anteriormente no ponto 1.2.

De forma a identificar a área de formação mais representativa das ações de formação frequentadas, procedeu-se à sua classificação em ações técnicas<sup>6</sup> e comportamentais<sup>7</sup>. Assim, constata-se que o tipo de formação mais frequentada é a formação na técnica, com uma percentagem de respostas superior a 70%, que é definida como sendo uma formação mais específica, que visa a aquisição das competências necessárias para o desempenho da função e

<sup>6</sup> Entende-se por formação técnica aquela que visa a aquisição de competências necessárias para desempenhar um trabalho específico.

<sup>7</sup> Entende-se por formação comportamental toda aquela que aborda as temáticas do comportamento organizacional, nomeadamente a gestão da mudança organizacional, a liderança, a cultura organizacional, a gestão de equipas, a gestão de conflitos, as técnicas de negociação, da comunicação, do poder organizacional e da motivação, entre outras (Robbins, 1998, cit in Madureira, 2006).

contribui para o aumento da produtividade, mas que tende a permitir uma baixa transferibilidade das práticas e dos conteúdos.

**Quadro 10 - Área das ações de formação profissional frequentadas nos últimos 2 anos**

Área de formação	1 ação		2 ações		3 ações		4 ações	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Técnica	38	77,6	35	89,7	15	71,4	8	72,7
Comportamental	11	22,4	4	10,3	6	28,6	3	27,3
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100</b>	<b>39</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>100</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

Fonte: Inquérito por questionário

A formação comportamental é a que apresenta um peso menor, com uma percentagem inferior a 30% em qualquer dos grupos considerados. Trata-se de um tipo de formação que permite aumentar a produtividade potencial dos indivíduos em geral, tornando-os mais atrativos para outras organizações pois permite uma elevada transferibilidade para outros contextos organizacionais.

Os dados obtidos corroboram a opinião de Cruz (1998) que refere que, embora a formação em contextos empresariais seja descrita como estando estritamente associada a funções técnicas e de gestão, muitas das ações de formação realizadas nas empresas não são exclusivamente técnicas, mas também orientadas para dotar os participantes de competências gerais como liderança, gestão do tempo, comunicação, entre outras.

**Quadro 11 – Duração das ações de formação frequentadas nos últimos 2 anos**

Duração das ações	1 ação		2 ações		3 ações		4 ações	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Curta duração (até 10H)	31	64,6	26	65,0	12	57,1	7	72,7
Média/Longa duração (> 10H)	17	35,4	14	35,0	8	95,2	5	27,3
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100</b>	<b>40</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Fonte: Inquérito por questionário

Relativamente à duração das ações de formação constata-se que a política de formação da empresa assenta, maioritariamente, em ações de curta duração, inferiores ou iguais a 10 horas, que, segundo Almeida (2007b), tendem a contribuir de forma pouco significativa para a melhoria das qualificações dos trabalhadores, nomeadamente dos que apresentam níveis de habilitação escolar mais reduzidos, bem como para a introdução de processos de mudança organizacional.

A reduzida carga horária das ações de formação pode ser explicada face à consciência dos custos decorrentes de uma ausência prolongada do local de trabalho.

No que diz respeito à tipologia de formação interna ou externa, constata-se que a maioria da formação a que os trabalhadores têm acesso é a formação externa<sup>8</sup>, a qual tende a apresentar um maior potencial de transferibilidade entre contextos organizacionais (Almeida, 2007).

**Quadro 12 – Tipo de formação**

Tipo de formação	1 ação		2 ações		3 ações		4 ações	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Interna	11	21,6	13	32,5	5	23,8	5	41,7
Externa	40	78,4	27	67,5	16	76,2	7	58,3
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100</b>	<b>40</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>100</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Fonte: Inquérito por questionário

Na sequência da observação participante e da análise de documentos internos é possível constatar que as ações internas<sup>9</sup> visam, essencialmente, satisfazer necessidades pontuais de formação de um número significativo de trabalhadores, na mesma área, de forma a evitar custos com deslocações e com ausências prolongadas ao trabalho. Constata-se ainda que essa tipologia de ações se destina também à sensibilização dos trabalhadores relativamente à introdução de novas tecnologias.

Tendo por base os documentos internos da empresa em estudo, constata-se a existência de um modelo único para proceder ao diagnóstico de necessidades de formação, em que são utilizadas diversas fontes de informação, o que está de acordo com a opinião dos especialistas (Oliveira das Neves, 2000) que referem que é de grande importância a utilização de fontes de informação diversificadas dada a natureza diferenciada da informação fornecida por cada tipo de fonte: informação operacional veiculada pelos trabalhadores e chefias diretas, informação estratégica prestada pelos diretores de serviços e parceiros sociais.

**Quadro 13 – Fontes de informação utilizadas no diagnóstico de necessidades de formação**

Fontes de informação	Freq.	%
A chefia direta em conversas informais	21	32,3
O Departamento de Recursos Humanos	21	32,3
Ninguém me consulta	8	12,3
O responsável do meu departamento	7	10,8
A pessoa encarregue da minha avaliação de desempenho	4	6,2
A chefia direta em reunião formal	2	3,1
Outra	2	3,1
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

Fonte: Inquérito por questionário

<sup>8</sup> Considera-se formação externa a formação ministrada por formadores externos.

<sup>9</sup> Considera-se formação interna a formação ministrada por formadores internos.

No que diz respeito a fontes de informação utilizadas para a realização do diagnóstico de necessidades de formação (quadro 13), constata-se que são as chefias diretas em conversas informais e o departamento de recursos humanos que se constituem nas principais fontes de informação (32,3%), o que nos leva a constatar que há uma partilha da função formação entre as áreas funcionais e o departamento de recursos humanos, o que vai ao encontro da proposta defendida por Hendry et al (1990 cit in Cruz, 1998).

Referenciadas como sendo menos utilizadas como fontes de informação encontramos a pessoa encarregue da avaliação do desempenho (6,2%), sendo de ressaltar que o sistema de avaliação de desempenho é referido na literatura (Cruz, 1998) como constituindo uma das fontes de informação mais importantes sobre os diferentes tipos de necessidades que os indivíduos experimentam nas organizações pois permite recolher dados sobre os eventuais desvios entre o desempenho exibido e o desempenho desejado, identificando-se áreas de intervenção.

No que diz respeito à periodicidade de consulta para elaboração do diagnóstico de necessidades de formação, de acordo com o quadro 14 verifica-se que 63,1% dos respondentes são consultados pelo menos uma vez por ano, 20,0% refere nunca ter sido consultado, 12,3% refere que foi consultado uma vez de 3 a 5 anos e 4,6% refere que é consultado uma vez de 2 em 2 anos.

**Quadro 14 – Periodicidade de consulta para elaboração do diagnóstico de necessidades de formação**

Periodicidade de consulta	Freq.	%
Pelo menos 1 vez por ano	41	63,1
Nunca foi consultado	13	20,0
Uma vez de 3 a 5 anos	8	12,3
Uma vez de 2 em 2 anos	3	4,6
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

Fonte: Inquérito por questionário

Quando questionados relativamente a eventuais necessidades de formação atuais, 86,1% dos respondentes referiu ter necessidades de formação, face a 13,9% que considera não ter necessidades de formação.

Quando questionados relativamente aos objetivos da formação (quadro 15) a atualização das competências (4,51) e a atualização das técnicas aplicáveis na minha função (4,39) são as mais representativas, sendo também as variáveis que apresentam igualmente menor desvio-padrão, 0,537 e 0,559, o que significa que há uma homogeneidade nas respostas. A referência à atualização de competências, aliada à circunstância da empresa manter atividade de formação

são fatores facilitadores da construção de uma cultura de desenvolvimento contínuo dos recursos humanos (Cruz, 1998).

Após a referência a objetivos que contribuem para o desenvolvimento pessoal surge a melhoria do desempenho do serviço com uma média de 4,20 (desvio padrão=0,637) podendo afirmar-se que a formação cumpre assim o duplo objetivo de contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos e, conseqüentemente, contribuir para a melhoria do desempenho organizacional.

**Quadro 15 – Objetivos da formação<sup>10</sup>**

<b>Objetivos da formação:</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
Para melhorar as minhas competências em geral	4,51	0,537
Para atualizar as técnicas aplicáveis na minha função	4,39	0,559
Para melhorar o meu desempenho	4,24	0,678
Para melhorar o desempenho do serviço	4,20	0,637
Para dominar melhor as normas legais aplicáveis na minha função	3,88	0,880
Para melhor utilizar os equipamentos informáticos	3,76	1,088
Para melhor trabalhar com os equipamentos	3,64	1,225
Para conhecer outras formas de trabalhar	3,59	1,146
Para me adaptar a novas funções	3,25	1,413
Para melhor me relacionar com os utentes do serviço	3,18	1,081
Para melhor comunicar em línguas estrangeiras	3,10	1,334
Para conhecer outras pessoas	2,72	1,167
Para melhor me relacionar com as chefias/subordinados	2,61	1,003
Para melhor me relacionar com os colegas	2,54	1,026
Para poder progredir na carreira	2,48	1,336

**Fonte:** Inquérito por questionário

Segundo Goldstein e Gessner (1988, cit in Cruz, 1998) uma das finalidades que a formação contínua tradicionalmente cumpre nas organizações é a transmissão de competências profissionais necessárias ao desempenho da função, referindo estes autores que esta finalidade constitui possivelmente a vocação primordial da formação.

Tendo como referência a tipologia de modalidades de avaliação da formação proposta por Kirkpatrick, constata-se que a modalidade de avaliação mais utilizada é a avaliação da satisfação/reações dos formandos, com uma média de respostas de 3,76 (desvio padrão=0,939), seguindo-se a avaliação dos conhecimentos com uma média de 2,52 (desvio padrão=1,288),

<sup>10</sup> A escala utilizada varia entre 1 e 5 representando o 1 nenhuma importância e o 5 muita importância.

assistindo-se assim a uma maior valorização dos trabalhadores enquanto fonte de informação do que aquela que constatámos, para efeito de diagnóstico de necessidades de formação (quadro 12).

**Quadro 16 – Avaliação da Formação**

Avaliação da formação	Média	Desvio padrão
É feita avaliação da satisfação	3,76	0,939
É feita avaliação dos conhecimentos	2,52	1,288
É feita avaliação da melhoria do meu desempenho	2,18	1,059
É feita avaliação da melhoria do serviço	2,08	0,973

Fonte: Inquérito por questionário

A avaliação da melhoria do desempenho (média=2,18) e a avaliação da melhoria do serviço (média=2,08), com desvio padrão, respetivamente, de 1,059 e 0,973 são as modalidades de avaliação menos referidas.

Embora não estejam contempladas no procedimento interno relativo à formação profissional a avaliação da melhoria do desempenho e a avaliação da melhoria do serviço, estas duas opções são referidas pelos respondentes, o que revela que embora não se trate de um procedimento formal algumas unidades ou chefias procedem a essa avaliação.

O fato de a opção mais utilizada ser a avaliação da satisfação, através de inquérito aos trabalhadores, pode ser revelador da existência de obstáculos para realização de outras formas de avaliação, nomeadamente as pessoas envolvidas na avaliação da formação não terem as qualificações necessárias para efetuarem as avaliações pois, por vezes, trata-se de chefias diretas ou “generalistas” em recursos humanos, a avaliação da formação envolver procedimentos algo complexos e a literatura disponível ser ainda algo escassa ou não estar definido claramente o que deve ser avaliado e quais as questões que a avaliação deve dar resposta (Cruz, 1998).

No que respeita aos benefícios da formação profissional, a referência ao aumento da cultura geral (média=3,77) e à melhoria do desempenho (média=3,73) com desvio padrão, respetivamente, de 1,035 e 1,149, são as mais valorizadas, o que nos permite constatar que a principal finalidade da formação profissional está relacionada com o desenvolvimento pessoal em contexto profissional, seguindo-se o desenvolvimento de atividades de formação que procuram assegurar aos indivíduos a adaptação às tarefas em diferentes momentos do seu percurso profissional (Cruz, 1998).

**Quadro 17 – Benefícios resultantes da frequência de ações de formação<sup>11</sup>**

<b>Benefícios das ações de formação:</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
Permitiu aumentar a minha cultura geral	3,77	1,035
Permitiu melhorar o meu desempenho	3,73	1,149
Permitiu dominar melhor as técnicas aplicáveis na função	3,61	1,100
Permitiu dominar melhor os equipamentos de trabalho	3,45	1,132
Permitiu conhecer outras pessoas	3,38	1,271
Permitiu contactar com outras formas de trabalhar	3,38	1,208
Permitiu melhorar o funcionamento global do serviço	3,36	1,118
Permitiu dominar melhor as normas legais aplicáveis à função	3,25	1,250
Permitiu adaptar-me melhor a uma nova função	2,98	1,214
Permitiu melhorar o relacionamento com os utentes do serviço	2,91	1,195
Permitiu melhorar o relacionamento entre colegas	2,70	1,101
Permitiu melhorar o relacionamento com as chefias	2,65	1,045
Permitiu aumentar estabilidade de emprego	2,11	1,152
Permitiu progredir na carreira	1,71	0,964

**Fonte:** Inquérito por questionário

Na opinião dos respondentes os benefícios ao nível da estabilidade de emprego, com uma média de respostas de 2,11, e de progressão na carreira, com uma média de 1,71, são os menos valorizados.

O fato de os respondentes atribuírem pouca importância aos benefícios da formação para a melhoria do relacionamento entre colegas (média=2,70 e desvio padrão=1,101 e com as chefias (média=2,65 e desvio padrão=1,045) poderá resultar do menor peso atribuído à formação comportamental, como já constatamos anteriormente, dada a sua importância para a melhoria da dimensão relacional no trabalho (Almeida, 2007a).

Nas respostas obtidas relativamente aos contributos da formação para a empresa é evidenciada a importância da formação para a melhoria da qualidade dos serviços, com uma média de 3,75 (desvio padrão=0,898), e para a modernização dos serviços, com uma média de 3,71 (desvio padrão=0,915), dados que não corroboram os resultados do estudo realizado por Almeida (2007b).

<sup>11</sup> A escala utilizada varia entre 1 e 5 representando o 1 nenhuma importância e o 5 muita importância.

**Quadro 18 – Contributos da formação profissional para a empresa<sup>12</sup>**

Contributos da formação:	Caso		Almeida (2007b)	
	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão
Contribui para melhoria da qualidade dos serviços	3,75	0,898	3,30	0,683
Contribui para a modernização dos serviços	3,71	0,915	3,15	0,761
Contribui para melhorar a imagem junto dos parceiros do negócio	3,60	0,986	3,20	0,740
Contribui para melhorar a comunicação entre os serviços	3,41	1,019	3,08	0,766
Contribui para melhorar o ambiente de trabalho	3,19	1,011	2,95	0,796
Contribui para a reorganização dos serviços	3,16	1,154	2,96	0,784

Fonte: Inquérito por questionário

A perceção de que a formação contribui para melhorar a comunicação entre os serviços, com uma média de 3,41 (desvio padrão=0,986), cumprindo uma das finalidades mais importantes que a formação profissional tem nas organizações, a de promover a comunicação entre os diversos atores organizacionais (Pettigrew et al, 1989), é outro dos contributos referidos a par da perceção que a formação contribui para a reorganização dos serviços, com uma média de 3,16 (desvio padrão=1,154), que apresenta a média mais baixa de entre todas as variáveis.

A perceção de que a formação é um direito de todos os trabalhadores (média=4,39 e desvio padrão=0,906), revela que a formação profissional é considerada, por gestores e trabalhadores, cada vez mais como um direito e como uma condição a mobilidade socioprofissional (Scott e Meyer, 1991).

**Quadro 19 – Perceção relativamente à política de formação da empresa<sup>13</sup>**

Perceção relativamente à política de formação	Caso		Almeida et al (2008)	
	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão
A formação é um direito de todos os trabalhadores	4,39	0,906	3,72	0,567
Todos os trabalhadores têm o dever de frequentar a formação	4,21	0,797	3,43	0,740
As mulheres têm idênticas possibilidades de frequentar formação que os homens	3,86	1,040	3,86	0,427
Um trabalhador mais velho tem idêntica probabilidade de frequentar formação que um trabalhador mais novo	3,76	1,013	3,76	0,496
Sempre frequentei as ações de formação que considerava importantes para o exercício das minhas funções	3,57	1,357	—	—

<sup>12</sup> A escala utilizada varia entre 1 e 5 representando o 1 nenhuma importância e o 5 muita importância.

<sup>13</sup> A escala utilizada varia entre 1 e 5 representando o 1 Discordo totalmente e o 5 Concordo totalmente.

Dá-se prioridade ao cumprimento das horas de formação obrigatórias por lei	3,45	1,158	2,73	0,842
Um trabalhador com contrato a termo certo tem idêntica probabilidade de frequentar formação que um trabalhador efetivo	3,45	1,065	3,65	0,645
Todos os trabalhadores têm as mesmas oportunidades de acesso à formação	2,84	1,256	—	—
A formação destina-se fundamentalmente a antecipar necessidades futuras	2,74	0,988	2,60	0,851
A formação destina-se fundamentalmente a resolver problemas pontuais	2,70	1,026	1,77	0,834
A formação destina-se fundamentalmente a quem desempenha funções estratégicas	2,54	1,259	1,59	0,800
Todos os trabalhadores são ouvidos quanto às suas necessidades de formação	2,53	1,213	2,96	0,857

Fonte: Inquérito por questionário

A perceção de que na empresa, as mulheres têm idênticas possibilidades de frequentar formação que os homens, com uma média de resposta de 3,86 (desvio padrão=1,040), face à perceção de que em Portugal os homens têm mais acesso à formação do que as mulheres, com uma média de respostas de 2,56 (desvio padrão=1,163) revela uma visão onde predomina a existência de elevados níveis de equidade no acesso à formação.

De acordo com o quadro acima, constatamos que a maioria dos dados obtidos são similares aos resultados do estudo realizado por Almeida et al (2008) no quadro das grandes empresas portuguesas.

Quando solicitados a pronunciar-se de melhorar as práticas de formação, destaca-se a importância atribuída à auscultação dos trabalhadores sobre as suas necessidades, média de 4,41 (desvio padrão = 0,602), como uma das medidas mais valorizadas, o que reflete a pouca importância que tem sido atribuída aos trabalhadores como fontes de informação.

**Quadro 20 - Sugestões de melhoria às práticas de formação da empresa<sup>14</sup>**

Sugestões de melhoria	Média	Desvio padrão
Deve-se auscultar sempre os trabalhadores quanto às suas necessidades de formação	4,41	0,602
Deve-se disponibilizar mais informação sobre as oportunidades de formação	4,40	0,575
Deve-se avaliar sempre os efeitos da formação sobre a melhoria do desempenho dos trabalhadores	4,17	0,659
Deve-se garantir maior equidade no acesso à formação entre todos os trabalhadores	4,13	0,815
Deve-se avaliar sempre os conhecimentos adquiridos nas ações de formação	3,99	0,712
Deve-se garantir um orçamento mais elevado para a política de formação	3,99	0,757
Deve-se garantir que os trabalhadores frequentam sempre as ações solicitadas	3,99	0,860
Deve-se desburocratizar os procedimentos de acesso à formação	3,97	0,916

Fonte: Inquérito por questionário

A segunda sugestão mais valorizada é a referência a que se deveria disponibilizar mais informação sobre as oportunidades de formação, com uma média de 4,40 e desvio padrão de 0,602, o que pode ser revelador de que uma generalização das ofertas de formação permitiria que todos os trabalhadores estivessem permanentemente atualizados.

Relativamente à sugestão de que se deveria garantir maior equidade no acesso à formação entre todos os trabalhadores, com uma média de respostas de 4,13 (desvio padrão = 0,815), corrobora a perceção, menos valorizada, de que em Portugal todos os trabalhadores têm as mesmas oportunidades de formação, com uma média de respostas de 2,00 (desvio padrão=0,891) mas não corrobora a perceção de que na empresa todos os trabalhadores têm as mesmas oportunidades de acesso à formação, em que a média de respostas é de 2,84, apesar do elevado desvio-padrão (1,256).

Num grupo intermédio de valorização, como sugestões de melhoria, surgem a garantia de um orçamento mais elevado para a política de formação (3,99), a garantia de que os trabalhadores frequentam sempre as ações solicitadas (3,99) e a referência à avaliação dos conhecimentos adquiridos nas ações de formação (3,99).

Por último, a desburocratização dos procedimentos de formação é a sugestão com menos importância para os respondentes, com uma média de respostas de 3,97, apesar de estar bastante acima do ponto médio da escala.

<sup>14</sup> A escala utilizada varia entre 1 e 5 representando o 1 nenhuma importância e o 5 muita importância.

### 3.4. Perceção dos trabalhadores relativamente à formação profissional em geral

Ao compararmos as perceções dos trabalhadores relativamente à formação na empresa e em geral, constatamos a existência de uma visão em que a realidade da empresa relativamente a alguns indicadores tende a ser mais positiva do que a do país, nomeadamente a perceção de que na empresa todos os trabalhadores têm as mesmas oportunidades de acesso à formação com uma média de respostas de 2,84 (desvio padrão =1,256) face à perceção de que em Portugal todos os trabalhadores têm as mesmas oportunidades de formação com uma média de respostas de 2,00 (desvio padrão 0,891), em que a diferença nas médias das respostas é reveladora da maior importância que os respondentes atribuem à equidade no acesso à formação, na empresa.

**Quadro 21 - Perceção sobre a formação profissional em geral<sup>15</sup>**

Perceção sobre a formação profissional, em geral	Caso		Almeida et al (2008)	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
A formação profissional é importante para o desenvolvimento das empresas	4,63	0,569	—	—
A formação profissional é importante para a modernização tecnológica das empresas	4,50	0,737	—	—
A formação profissional é importante para que as empresas sejam mais competitivas	4,41	0,670	—	—
A formação profissional é importante para aprendermos coisas novas	4,33	0,657	—	—
A formação profissional é importante para que Portugal seja mais competitivo	4,29	0,876	3,86	0,392
A formação profissional é importante para que os trabalhadores sejam mais produtivos	4,23	0,904	—	—
A formação profissional nunca é uma perda de tempo	4,21	0,849	—	—
A formação profissional é importante para a melhoria do clima social nas empresas	3,93	0,828	—	—
Em Portugal as empresas investem pouco em formação	3,57	0,972	3,17	0,704
A formação profissional é importante para progredir na carreira	3,56	1,150	—	—
Em Portugal os trabalhadores valorizam pouco a formação	3,13	0,850	3,17	0,763
Em Portugal os trabalhadores valorizam muito a formação	3,03	0,900	—	—
Em Portugal a formação é de elevada qualidade	2,99	0,712	—	—
Em Portugal as empresas valorizam muito a formação	2,80	0,926	—	—
Em Portugal os homens têm mais acesso à formação do que as mulheres	2,56	1,163	1,96	0,965
Em Portugal todos os trabalhadores têm as mesmas oportunidades de formação	2,00	0,891	1,69	0,767

Fonte: Inquérito por questionário

A perceção de que a política de formação do País é importante para o desenvolvimento (4,63) e modernização tecnológica das empresas (4,50), torna necessário que as empresas atribuam maior

<sup>15</sup> A escala utilizada varia entre 1 e 5 representando o 1 nenhuma importância e o 5 muita importância.

importância à formação profissional de forma a manterem as suas vantagens competitivas ao proporcionar aos trabalhadores a melhoria das suas competências, necessárias à adaptação às novas exigências do meio envolvente. Do lado dos trabalhadores, tal aposta fomenta a necessidade de cada um procurar a atualização e desenvolvimento de conhecimentos e competências que irão ajudar a manter o seu nível de empregabilidade.

A perceção de que em Portugal os homens têm mais acesso à formação do que as mulheres, com uma média de respostas de 2,56 (desvio padrão =1,163), e de que em Portugal todos os trabalhadores têm as mesmas oportunidades de formação, com uma média de respostas de 2,00 (desvio padrão =0,891), são reveladoras de uma contradição que tem vindo a ser constatada igualmente noutros estudos (Almeida et al, 2008).

Relativamente à atitude face à formação profissional, os resultados dos inquéritos aos trabalhadores revelam que a maioria (55,9%) lhe atribui uma elevada valorização e adesão na medida em que consideram que nunca desperdiçam uma oportunidade de frequentar ações de formação profissional. No entanto, é de destacar o facto de cerca de 44% dos respondentes evidenciar uma perspetiva instrumental da formação.

**Quadro 22 – Atitude em face à formação profissional**

<b>Atitude</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Nunca desperdiço uma oportunidade de frequentar uma ação de formação profissional	38	55,9
Quando me solicitam que frequente uma ação de formação profissional penso sempre o que posso ganhar com isso	30	44,1
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Inquérito por questionário

Em síntese, se por um lado existe uma adesão à importância da formação no contexto socioeconómico atual, também é possível constatar que estamos longe da existência de uma cultura de formação marcada pela equidade.

## **Conclusão**

Os resultados do presente estudo refletem a importância atribuída pela empresa à formação profissional, que se traduz pela existência de um conjunto de mecanismos de gestão da formação, nomeadamente o “Serviço de Formação”, normas internas que descrevem e regulam todo o processo de formação, um plano de formação e um orçamento próprio para formação. São ainda sinais notórios que reforçam a importância atribuída à formação o volume de horas de formação, o número de trabalhadores abrangidos e o envolvimento dos superiores hierárquicos no processo de formação.

No que diz respeito ao acesso à formação profissional podemos concluir a existência de algumas desigualdades de acesso, nomeadamente quando consideramos os níveis de habilitação e o grupo profissional de pertença dos trabalhadores, na medida em que os trabalhadores com habilitação académica superior são os que frequentam mais horas de formação profissional.

Embora persista a ideia de que os homens tendem a ter mais acesso à formação que as mulheres, os dados obtidos permitem-nos constatar que, neste caso, as mulheres frequentam mais formação do que os homens.

No que diz respeito à atitude face à formação profissional, percecionando-a como um direito, a maioria dos trabalhadores atribui uma forte valorização à formação, na medida em que nunca desperdiça uma oportunidade de frequentar ações de formação profissional. Contudo, esta atitude voluntarista confronta com uma atitude instrumental igualmente presente entre uma parte significativa dos trabalhadores.

Quanto aos objetivos da formação profissional, o presente estudo permitiu identificar três objetivos principais: a atualização das competências, em geral, a atualização das técnicas aplicáveis à função e a melhoria do desempenho do serviço, resultados que são consistentes com a literatura, sendo de ressaltar o duplo objetivo atribuído à formação, nomeadamente de contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos e, conseqüentemente, contribuir para a melhoria do desempenho organizacional.

Relativamente à perceção dos trabalhadores face aos benefícios da formação profissional, constata-se que a principal finalidade da formação profissional está relacionada com o desenvolvimento pessoal em contexto profissional e no que respeita a sugestões com vista à melhoria das práticas de formação da empresa, a auscultação dos trabalhadores quanto às suas necessidades de formação é a mais referida.

No que respeita a percepções dos trabalhadores face à formação profissional, estas tendem a ser mais favoráveis quando incidem sobre a formação da empresa do que quando incidem sobre a formação em Portugal, nomeadamente no que diz respeito às oportunidades de acesso à formação.

Uma das mais-valias do presente estudo é a de contribuir para a identificação de fatores que podem afetar o acesso dos trabalhadores à formação profissional apresentando-se como um contributo para eventuais melhorias no processo de formação profissional da empresa em estudo.

Relativamente às suas limitações é de realçar que o fato de ser trabalhadora da empresa, afeta à área de formação, criou alguma resistência à colaboração, tendo como consequências um menor número de inquéritos respondidos.

Relativamente a futuras investigações pensamos que seria relevante, tendo em conta o papel desempenhado pelas chefias das diferentes áreas funcionais no processo de gestão da formação, a realização de um estudo que permitisse compreender o modo como percecionam o papel da formação no contexto da empresa, assim como o alargamento deste tipo de estudos a empresas do mesmo setor de atividade, tendo em conta as suas especificidades, de forma a poderem ser efetuadas comparações dos resultados obtidos.

## Bibliografia

Almeida, A. J. et al (2008) Estruturas e práticas de formação profissional das médias e grandes empresas em Portugal, VI Congresso Português de Sociologia, Lisboa.

Almeida, A. J. (2007a) Empregabilidade, contextos de trabalho e funcionamento do mercado de trabalho em Portugal, *Sísifo/Revista de Ciências da Educação*, nº 2, pp. 51-58.

Almeida, A. J. (2007b) A formação profissional nas autarquias locais: entre o unanimismo das representações e as clivagens nos usos e nos acessos, XII Encontro de Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho, Lisboa.

Almeida, A. J. (1995) Sistema regional de formação e dinâmicas industriais: o caso da Península de Setúbal, In SPCE, Estado Actual da Investigação em Formação, Lisboa, Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação.

Almeida, A. J. (1993) Enquadramento legal da formação profissional: uma análise sociológica in APS, Estruturas Sociais e Desenvolvimento, Lisboa, Fragmentos, pp. 255-261.

Amaro, R. R. (1994) Formar para desenvolver Formação, *Revista Formar*, nº12, Agosto/Outubro, pp. 6-12.

Azevedo, J. (1999) Inserção precoce dos jovens no mercado de trabalho, Lisboa, MTS/PEETI.

Bernardes, A. (2008) Políticas e práticas de formação e desenvolvimento em grandes empresas: situação atual e perspetivas futuras, *Sísifo/Revista de Ciências da Educação*, nº 6, pp. 57-70.

Boni, V. e Quaresma, S. (2005) Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais in *Revista Eletrónica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC*, Vol. 2 nº 1 (3), janeiro-julho/2005, p. 68-80;

Caetano, A. (2007a) *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa, Observatório do Emprego e Formação Profissional.

Caetano, A. (Coord.). (2007b) *Avaliação da Formação: Estudos em Organizações Portuguesas*, Lisboa, Livros Horizonte.

Canário, R. et al (2002) *Formação Profissional Contínua na Administração Local: para uma orientação estratégica*, Lisboa, FPCE, policopiado.

Canário, R. (2000) *Educação de Adultos: Um Campo e uma Problemática*, Lisboa, Educa.

Canário, Rui (org) (1997) *Formação e situações de trabalho*, Porto, Porto Editora.

Carbery, R. e Garavan, T. (2005) Organizational restructuring and downsizing: Issues related to learning, training and employability of survivors, *Journal of European Industrial Training*, 29, pp. 488-508.

Carvalho, T. (2004) A participação das mulheres na gestão: o caso particular da Gestão de Recursos Humanos, IV Congresso Português de Sociologia, disponível em [www.aps.pt](http://www.aps.pt).

Charlot, B. (1994) O mito da negociação das necessidades, (In)formação, nº 1, pp. 3-7.

Covita, H. (2002) Aprendizagem ao longo da vida – boas práticas e inserção social, Revista Análise Psicológica, XX, 3, pp. 337-357.

Cruz, J. (1998) Formação Profissional em Portugal, Lisboa, Sílabo.

Cunha et al (2010), Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano, 2ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo.

DGEEP (2005) Inquérito à execução de ações de formação profissional – 2003, Lisboa, DGEEP.

Dubar, C. (1997) La formation professionnelle continue, Paris: Éditions La Découverte.

Estevão, C. (2001) Formação, Gestão, Trabalho e Cidadania Contributos para uma sociologia crítica da formação, Revista Educação e Sociedade, Nº 77, pp. 185-206.

Foddy, W. (1996) Como perguntar – Teoria e prática da construção de perguntas em entrevistas e questionários, Oeiras, Celta Editora.

Ghiglione, R. Matalon, B. (2001) O inquérito – Teoria e Prática, Oeiras, Celta Editora.

Gonçalves, C. et al (1998) Os jovens, a formação profissional e o emprego: resultados de uma investigação internacional, in Sociologia, Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto; I Série, Vol. VIII, Porto, pp.137-177.

Grupo de Lisboa, (1994) Limites à competição, Lisboa, Publicações Europa – América.

Kovács, I. (2006), Formas flexíveis de emprego em Portugal: riscos e oportunidades, Revista Sociedade e Trabalho, nº 28, Jan/Dez, pp.19-34.

Kovács, I. (2005) Tendências de evolução dos sistemas produtivos-orientações para a educação e formação, Revista Formar, nº 50, pp. 3-16.

Kovacs, I. (2002) As metamorfoses do emprego: ilusões e problemas da sociedade da informação, Oeiras, Celta Editora.

Kóvacs, I. et al (1994) Qualificação e Mercado de Trabalho, Lisboa, IEFP.

Lopes, M. e Pinto, A. (1999) Competitividade, Aprendizagens e Soluções Pedagógicas, Oeiras, Celta Editora.

Lopes, H. (coord) (1998) As modalidades de empresa que aprende e empresa qualificante, Lisboa, OEFP.

Lopes, M. (1995) Estratégias de Qualificação e Metodologias de Avaliação, Oeiras, Celta Editora.

Madureira, C. (2006) A formação comportamental dos Quadros Superiores da Administração Pública portuguesa, *Revista Europeia de Formação Profissional*, nº 39, pp. 52-67.

Marques, A. P. (2005) *Trajetórias de Qualificação Profissional: Processos de Dualização – Um estudo de caso da indústria têxtil*, Porto, Edições Afrontamento.

Marôco, J. (2010) *Análise estatística com o PASW Statistics (ex-SPSS)*, Pêro Pinheiro, ReportNumber.

Meignant, A. (1999) *A gestão da formação*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.

Nisar, T. (2004) A formação profissional enquanto estratégia nos processos de criação de valor, *Revista Europeia de Formação Profissional*, nº 31, pp. 3-11.

Nogueira, M. e Rodrigues, M. E. (sd) *Terminologia de formação profissional: alguns conceitos de base – II*, Ministério do Emprego e da Segurança Social, Lisboa, Comissão Interministerial para o Emprego.

OECD (1997) *Manual for better training statistics: Conceptual, Measurement and survey issues*, Paris, OECD.

Oliveira das Neves, A. (2000) *Formação profissional para a administração local: contexto, prioridades e modos de desenvolvimento*, *Revista Sociedade e Trabalho*, nº 11, pp.87-99.

Parente, C. (2003) *Construção social das competências profissionais: dois estudos de caso em empresas multinacionais do sector metálico*, Dissertação de Doutoramento, Porto, Faculdade de Letras da Universidade do Porto.

Pestana, M. e Gageiro, J. (2000) *Análise de dados para as ciências sociais*, 2ª edição, Lisboa, Sílabo.

Pettigrew, A., Hendry, C., Sparrow, P. (1989) *Training in Britain: Employers Perspectives on Human Resources*, London, HMSO.

Pfeffer, J. (1994) *Vantagem competitiva através das pessoas*, Rio de Janeiro, Makron Books.

Phillips, J. J. (1991) *Handbook of training evaluation and measurement methods*. London, Kogan Page Ltd.

Pina da Silva, J. (1993) *Gestão da formação em contexto de mudança*, *Revista formar*, nº 8, pp. 4-12.

Quivy, R. e Campenhout, L. V. (1992) *Manual de investigação em ciências sociais*, Lisboa, Gradiva.

Rodrigues, M. e Neves, A. (coord.) (1994) *Políticas de reestruturação, emprego e desenvolvimento regional*, Lisboa, IEFP.

Salas, E., e Cannon-Bowers, J. A. (2001) *The science of training: A decade of progress*, *Annual Review of Psychology*, 52, pp. 471-499.

Scott, W. R. e Meyer, J.W. (1991) The rise of training programs in firms and agencies: an institutional perspective, *Research in Organizational Behaviour*, 13, pp. 297-326.

Spradley, J. P. (1980) *Participant Observation*, Orlando- Florida, Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.

Stake, R. (1994) Case Studies, In Denzin, N.e Lincoln, Y. (eds), *Handbook of qualitative research*, London: Sage, pp.236-247.

Stamm, M. (2008) Mulheres dotadas acima da média na formação profissional, *Revista europeia de formação profissional*, nº 45, pp.119-131.

Torrington, D. e Hall, L. (1991) *Personnel Management: a New Approach*, 2<sup>nd</sup> edition, New York, Prentice Hall.

Vaz, I. e Paixão, M. (2006) O que falta saber sobre a importância das ações de formação profissional portuguesas?, *Revista Sociedade e Trabalho* nº 28 Jan/Dez, pp. 9-15.

Velada, R. (2007) *Avaliação da eficácia da formação profissional: fatores que afetam a transferência da formação para o local de trabalho*, Lisboa, ISCTE, Dissertação de doutoramento.

Yin, R. (2005) *Estudo de Caso, Planejamento e Métodos*, Porto Alegre, Bookman.



# Apêndices

# **Apêndice A**

## **(Guião do Inquérito por Questionário)**

## INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

No âmbito da realização de Tese de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, da Escola Superior de Ciências Empresariais (ESCE) do Instituto Politécnico de Setúbal, gostaria de contar com a sua colaboração na resposta a este inquérito, que visa caracterizar a sua opinião relativamente a práticas de formação profissional. Assim, solicito a sua colaboração respondendo às questões a seguir colocadas e que pretendem tão só caracterizar a sua posição face à formação profissional, em geral, e à formação profissional promovida pela APS, em particular.

As respostas, são anónimas e confidenciais, destinam-se exclusivamente a ser utilizadas no âmbito da minha tese de Mestrado, sendo da máxima importância para a elaboração do relatório final. Por isso, agradeço desde já a sua colaboração!

Agradeço resposta até 2011-12-31.

Setúbal, Outubro de 2011

Andreia Calado

Qualquer dúvida, contacto para: [andrea\\_calado@hotmail.com](mailto:andrea_calado@hotmail.com)

## INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

1. Idade \_\_\_\_\_
2. Género: (1)  Masculino    (2)  Feminino
3. Habilitações escolares (indique o nível de escolaridade mais elevado que concluiu)
 

(1) <input type="checkbox"/> 4º ano	(5) <input type="checkbox"/> Bacharelato
(2) <input type="checkbox"/> 6º ano	(6) <input type="checkbox"/> Licenciatura
(3) <input type="checkbox"/> 9º ano	(7) <input type="checkbox"/> Mestrado
(4) <input type="checkbox"/> 12º ano	(8) <input type="checkbox"/> Doutoramento

4. Grupo Profissional

(1) <input type="checkbox"/> GP1 e GP 9 - Assessor, Técnico Superior, Piloto (2) <input type="checkbox"/> GP2 - Técnico, Oficial da Marinha Mercante II (3) <input type="checkbox"/> GP4 – Mestre de Tráfego Local, Motorista Marítimo, Desenhador, Operador de Radar e Telecomunicações, Tesoureiro, Técnico de Apoio Informático	(4) <input type="checkbox"/> GP5A – Técnico Administrativo, Técnico Auxiliar (5) <input type="checkbox"/> GP5B e GP6 – Marinheiro, Operador de Cais e Auxiliar de Serviços (6) <input type="checkbox"/> GP 3 Residual e GP 4 Residual – Adjunto de Exploração, Adjunto Técnico; Operador de Sistema
--	---

5. Desempenha funções de chefia? (1)  Sim    (2)  Não
6. Há quantos anos trabalha na empresa? \_\_\_\_\_ anos
7. Há quantos anos exerce as funções atuais? \_\_\_\_\_ anos
8. Em que Unidade está integrado?
  - (1)  **Unidade de Apoio** (DAJ - Direção de Assuntos Jurídicos; DFE – Direção Financeira e Económica; DIO – Direção de Infraestruturas e Ordenamento; GQL – Direção do Gabinete da Qualidade; DSC – Direção de Sistemas, Planeamento e Comunicação; DRH – Direção de Recursos Humanos)
  - (2)  **Unidade Operacional** (DMP – Direção de Operações Marítimo-Portuárias; PLT – Pilotagem; DSA – Direção de Segurança e Ambiente; DCA – Direção de Concessões e Áreas Dominiais)
9. Seleccione apenas uma das duas afirmações que se seguem com a qual mais se identifica:
  - (1)  Nunca desperdiço uma oportunidade de frequentar uma ação de formação profissional

(2)  Quando me solicitam que frequente uma ação de formação profissional penso sempre sobre o que posso ganhar com isso

10. Assinale o seu grau de concordância com as seguintes afirmações relativas à formação profissional em geral:

	Discordo		Concordo		
	1	2	3	4	5
10.1. A formação profissional é importante para o desenvolvimento das empresas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.2. A formação profissional é um investimento importante para a modernização tecnológica das empresas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.3. A formação profissional é um investimento importante para a melhoria do clima social no interior das empresas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.4. A formação profissional é importante para que os trabalhadores sejam mais produtivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.5. A formação profissional nunca é uma perda de tempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.6. A formação é importante para que as empresas sejam mais competitivas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.7. A formação é importante para que Portugal seja mais competitivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.8. Em Portugal, todos os trabalhadores têm as mesmas oportunidades de acesso à formação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.9. Em Portugal, os trabalhadores valorizam pouco a formação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.10. Em Portugal, os homens têm mais probabilidade de aceder à formação do que as mulheres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.11. Em Portugal, as empresas investem pouco em formação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.12. A formação profissional é um investimento importante para aprendermos coisas novas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.13. A formação profissional é importante para que os trabalhadores possam progredir na carreira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.14. Em Portugal, as empresas valorizam muito a formação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.15. Em Portugal, os trabalhadores valorizam muito a formação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.16. Em Portugal, a formação dada é de elevada qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Indique, aproximadamente, o número de ações de formação profissional que frequentou nos últimos 2 anos (2010 e 2011)?

\_\_\_\_\_

12. Caracterize até 4 ações de formação, que frequentou nos últimos 2 anos (2010 e 2011), e que considera terem sido as mais importantes para si:

Área sobre a qual incidiu a ação	Duração aproximada em horas	Foi realizada em horário laboral (L), pós-laboral (PL) ou misto (M)?	Foi realizada pela instituição em que trabalha? (sim, não)	Os formadores eram funcionários da instituição em que trabalha? (sim, não)
12.1.1.	12.1.2.	12.1.3.	12.1.4.	12.1.5.
12.2.1.	12.2.2.	12.2.3.	12.2.4.	12.2.5.
12.3.1.	12.3.2.	12.3.3.	12.3.4.	12.3.5.
12.4.1.	12.4.2.	12.4.3.	12.4.4.	12.4.5.

13. Quais os principais benefícios que resultaram das ações que frequentou? (indique grau de importância que atribui aos benefícios obtidos)

	Pouco			Muito	
	1	2	3	4	5
13.1. Permitiram progredir na carreira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.2. Permitiram aumentar a sua estabilidade de emprego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.3. Permitiram dominar melhor os equipamentos com que trabalha	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.4. Permitiram dominar melhor as técnicas aplicáveis na sua função	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.5. Permitiram dominar melhor as normas legais aplicáveis na sua função	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.6. Permitiram melhorar o relacionamento entre colegas de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.7. Permitiram melhorar o relacionamento com as chefias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.8. Permitiram melhorar o relacionamento com os utentes do serviço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.9. Permitiram melhorar o desempenho no exercício das suas funções	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.10. Permitiram adaptar-se melhor a uma nova função que lhe foi atribuída	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.11. Permitiram conhecer outras pessoas com quem pode trocar experiências	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.12. Permitiram contactar com outras formas de trabalhar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.13. Permitiram melhorar o funcionamento global do serviço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.14. Permitiram aumentar a sua cultura geral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.15. Outra _____ Qual?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Assinale a solução que melhor caracteriza a forma de escolha das ações de formação profissional, que frequentou nos últimos 2 anos (2010 e 2011):

- 1)  Foram maioritariamente escolhidas por mim
- 2)  Foram maioritariamente escolhidas pelas minhas chefias
- 3)  Foram maioritariamente escolhidas em resultado de uma negociação entre mim e as minhas chefias

15. Nos últimos 2 anos (2010 e 2011) frequentou alguma ação de formação profissional realizada no estrangeiro?

- (1)  Sim (2)  Não

16. Qual a regularidade com que tem sido consultado sobre as suas necessidades de formação?

- (1)  Pelo menos uma vez por ano
- (2)  Uma vez de dois em dois anos
- (3)  Uma vez de três a cinco anos
- (4)  Nunca foi consultado

17. Habitualmente quem o consulta?

- (1)  A sua chefia direta em conversas informais
- (2)  A sua chefia direta em reunião formal
- (3)  O responsável pelo departamento em que está integrado
- (4)  A pessoa encarregue da sua avaliação de desempenho
- (5)  O Departamento de Recursos Humanos/ Serviço de Formação
- (6)  Ninguém me consulta
- (7)  Outro Qual? \_\_\_\_\_

18. Atualmente, considera que tem necessidades de formação?

- (1)  Sim (2)  Não

19. Se respondeu sim, indique o grau de importância que atribui às seguintes razões pelas quais sente necessidade de formação. Se respondeu não, passe para a questão nº 20.

	Pouca		Muita		
	1	2	3	4	5
19.1. Para poder progredir na carreira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.2. Para melhor trabalhar com os equipamentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.3. Para atualizar as técnicas aplicáveis na sua função	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Pouca		Muita		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.4. Para dominar melhor as normas legais aplicáveis na sua função	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.5. Para melhor se relacionar com os colegas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.6. Para melhor se relacionar com as chefias/subordinados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.7. Para melhor se relacionar com os utentes do serviço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.8. Para melhorar o seu desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.9. Para melhorar o funcionamento do serviço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.10. Para melhor utilizar equipamentos informáticos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.11. Para melhor comunicar em línguas estrangeiras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.12. Para conhecer outras pessoas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.13. Para conhecer outras formas de trabalhar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.14. Para se adaptar a novas funções que lhe foram atribuídas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.15. Para melhorar as suas competências em geral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.16. Outra _____ Qual?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Quando frequenta uma ação de formação é-lhe solicitada alguma avaliação relativamente aos seguintes itens:

	Pouca		Muita		
	1	2	3	4	5
20.1. É feita avaliação dos conhecimentos adquiridos (testes, trabalhos escritos, apresentações orais)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.2. É feita avaliação da minha satisfação com a ação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.3. É feita avaliação das melhorias verificadas no meu desempenho por ter frequentado a formação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.4. É feita avaliação das melhorias verificadas no desempenho do serviço em que trabalho por ter frequentado a formação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. Tem conhecimento do plano de formação existente na instituição em que trabalha?

(1)  Sim (2)  Não

22. Se respondeu sim, indique se alguma vez o consultou. Se respondeu não passe para a questão 23.

(1)  Sim (2)  Não

23. Nos últimos 2 anos (2010 e 2011) alguma vez exerceu funções de formador?

(1)  Sim (2)  Não

24. Qual o grau de importância que atribui à política de formação profissional da empresa em que trabalha relativamente aos seguintes itens:

	Pouca		Muita		
	1	2	3	4	5
24.1. Contribui para a reorganização dos serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.2. Contribui para a modernização dos serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.3. Contribui para a melhoria da qualidade dos serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.4. Contribui para melhorar a imagem junto dos parceiros de negócio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.5. Contribui para melhorar a comunicação entre os serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.6. Contribui para melhorar o ambiente de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.7. Outro _____ Qual?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25. Tendo em conta o que conhece das práticas de formação da empresa em que trabalha, qual a sua opinião relativamente às seguintes afirmações:

	Discordo		Concordo		
	1	2	3	4	5
25.1. A formação é um direito para todos os trabalhadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.2. Todos os trabalhadores têm as mesmas oportunidades de acesso à formação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.3. A formação destina-se fundamentalmente a resolver problemas pontuais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.4. Todos os trabalhadores são ouvidos quanto às suas necessidades de formação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.5. Dá-se prioridade ao cumprimento das horas de formação obrigatórias por lei	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.6. Todos os trabalhadores têm o dever de frequentar a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Discordo      Concordo				
	1	2	3	4	5
formação					
25.7. A formação destina-se fundamentalmente a quem desempenha funções estratégicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.8. A formação destina-se fundamentalmente a antecipar necessidades futuras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.9. As mulheres têm idêntica probabilidade de frequentar ações de formação que os homens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.10. Um trabalhador com mais de 50 anos tem idêntica probabilidade de frequentar ações de formação do que um trabalhador com menos de 40 anos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.11. Um trabalhador com contrato a termo certo tem idêntica probabilidade de frequentar ações de formação do que um trabalhador efetivo (com contrato sem termo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.12. Sempre frequentei as ações de formação que considerava importantes para o exercício das minhas funções	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26. Qual o grau de importância que atribui às seguintes afirmações para a melhoria das práticas de formação da empresa em que trabalha:

	Pouca		Muita		
	1	2	3	4	5
26.1. Deve-se auscultar sempre os trabalhadores quanto às suas necessidades de formação profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.2. Deve-se disponibilizar mais informação sobre as oportunidades de formação profissional existentes na empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.3. Deve-se garantir maior equidade no acesso à formação profissional entre todos os trabalhadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.4. Deve-se desburocratizar os procedimentos de acesso à formação profissional por parte dos trabalhadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.5. Deve-se garantir que os trabalhadores frequentam sempre as ações de formação solicitadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.6. Deve-se avaliar sempre os conhecimentos adquiridos nas ações de formação profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.7. Deve-se avaliar sempre os efeitos da formação sobre a melhoria do desempenho dos trabalhadores e dos serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Pouca		Muita		
	1	2	3	4	5
26.8. Deve-se garantir um orçamento mais elevado para a política de formação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27. Que sugestão daria para melhorar a política de formação profissional da empresa em que trabalha?

---

---

---

---

Obrigada pela colaboração!