

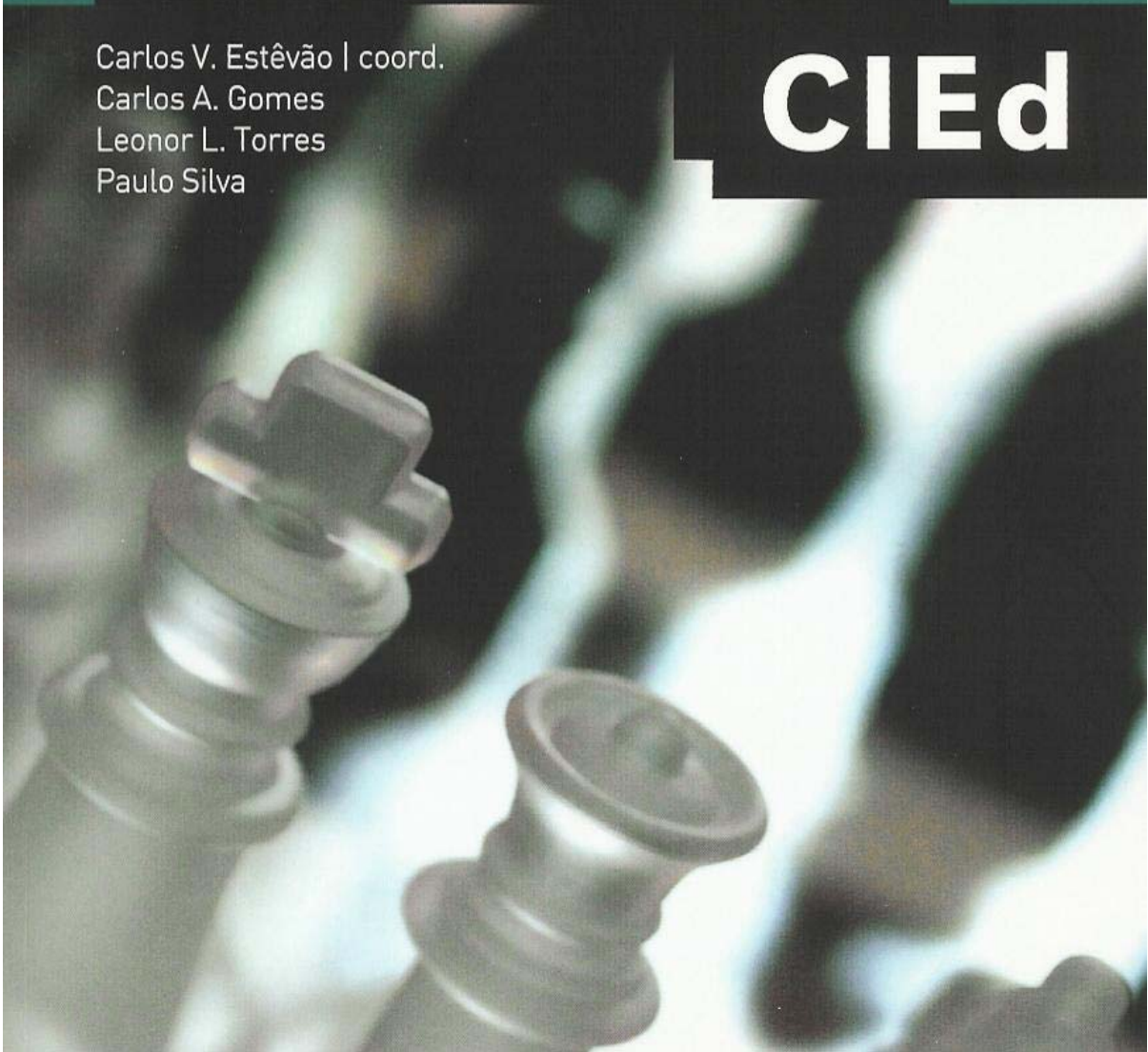
# Políticas e Práticas de Formação em Organizações Empresariais Portuguesas

Relato de uma Investigação

C A D E R N O S

Carlos V. Estêvão | coord.  
Carlos A. Gomes  
Leonor L. Torres  
Paulo Silva

**CIEd**



FIONA TÉCNICA

TÍTULO

Políticas e Práticas de Formação em Organizações Empresariais Portuguesas

ORGANIZAÇÃO

Carlos Vitor Estêvão (coord.)  
Carlos A. Gomes  
Leonor Lima Torres  
Paulo Silva

CAPA

Michelle Monteiro

EXECUÇÃO GRÁFICA E FOTOCOPOSIÇÃO

Michelle Monteiro

IMPRESSÃO E ACABAMENTOS

SerSito - Maia

DEPÓSITO LEGAL

296296/07

ISBN

972-8746-47-4

ISBN (13 digital)

978-972-8746-47-6

Centro de Investigação em Educação  
Instituto de Educação e Psicologia - Campus de Gualtar  
Universidade do Minho  
1ª Edição, 500 Exemplares  
Braga, Novembro 2006

Tel. 253 604269, Fax. 253 604282

Pedido de publicações via e-mail: cied@iep.uminho.pt



Publicação co-financiada pelo Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER) da União Europeia

Edição com o apoio financeiro de

ICT - Instituto para a Ciência e o Tecnologia

ÍNDICE

9	Introdução
	Carlos V. Estêvão
9	Antecedentes do projecto
10	Exposição do problema
10	Objectivos do projecto
11	Caracterização dos contextos
12	Constrangimentos
13	Capítulo I - A formação profissional em Portugal
	Carlos A. Gomes e Paulo Silva
14	1. Actores político-institucionais e sociais
21	2. Tipologias de intervenção na formação profissional
34	3. Acreditação e certificação
37	4. Conclusão
39	Capítulo II - Perspectivas e práticas de formação em organizações empresariais portuguesas
	Carlos V. Estêvão, Carlos A. Gomes, Leonor L. Torres e Paulo Silva
57	Capítulo III - Políticas e práticas de formação em contexto organizacional
	Carlos V. Estêvão, Carlos A. Gomes, Leonor L. Torres e Paulo Silva
58	1. Enquadramento teórico
58	1.1. Definição conceptual do objecto de estudo
58	1.2. Enquadramento teórico dos referentes
71	2. Enquadramento metodológico
71	2.1. Quadro referencial geral
71	2.2. Questões gerais de avaliação
72	2.3. Questões específicas de investigação
73	2.4. Critérios e indicadores
77	2.5. Instrumentos
82	3. Análise dos dados e resultados da investigação
82	3.1. Formação, cultura e identidades organizacionais
140	3.2. Formação e cidadania organizacional
201	Capítulo IV - Conclusões gerais do projecto
	Carlos V. Estêvão, Carlos A. Gomes, Leonor L. Torres e Paulo Silva
207	Referências bibliográficas
213	ANEXOS
213	Anexo I - Questionário às empresas
219	Anexo II - Questionário aos colaboradores das empresas dos estudos de caso
225	Anexo III - Guião de entrevistas
226	Anexo IV - Plano de trabalho de visitas às empresas
228	Anexo V - Guia de observação de acções de formação

ÍNDICE DE QUADROS

- 22 .... Quadro 1 - Tipologias dos cursos de Aprendizagem  
24 .... Quadro 2 - Certificação escolar e profissional dos cursos de Aprendizagem  
24 .... Quadro 3 - Duração de referência e certificação dos cursos de Educação e Formação  
26 .... Quadro 4 - Tipificação dos percursos formativos dos cursos de Educação e Formação de Adultos  
28 .... Quadro 5 - Estrutura dos cursos de Especialização Tecnológica  
33 .... Quadro 6 - Articulação das intervenções formativas com os diferentes actores de formação  
41 .... Quadro 7 - Sector de actividade das empresas  
42 .... Quadro 8 - Distribuição das empresas segundo a dimensão  
42 .... Quadro 9 - Existência de Departamento de Recursos Humanos por Dimensão da empresa  
42 .... Quadro 10 - Existência de Departamento / Serviço de Formação por Dimensão da empresa  
43 .... Quadro 11 - Padrões de trabalho  
44 .... Quadro 12 - Dimensão da empresa versus Padrão de trabalho - formação profissional  
44 .... Quadro 13 - Dimensão da empresa versus Padrão de trabalho - execução de tarefas  
45 .... Quadro 14 - Dimensão da empresa versus Padrão de trabalho - estrutura organizacional  
45 .... Quadro 15 - Dimensão da empresa versus Padrão de trabalho - divisão de trabalho  
47 .... Quadro 16 - Responsabilidade pela execução das funções da formação  
47 .... Quadro 17 - Responsabilidade pela avaliação da formação por dimensão da empresa  
49 .... Quadro 18 - Padrão de trabalho - formação profissional versus Avaliação - algum tempo após a formação  
50 .... Quadro 19 - Avaliação - algum tempo após a formação versus Informação Recolhida na Avaliação - Efeitos na melhoria da organização  
50 .... Quadro 20 - Avaliação - algum tempo após a formação versus Informação Recolhida na Avaliação - Efeitos no desempenho profissional  
51 .... Quadro 21 - Objectivos da formação promovida pela empresa  
53 .... Quadro 22 - Padrão de trabalho - formação profissional versus Papel da formação como investimento ou custo  
53 .... Quadro 23 - Atitude dos trabalhadores face à formação  
54 .... Quadro 24 - Contributo da formação  
65 .... Quadro 25 - Manifestações da Cultura, Identidades e Concepções de Formação  
76 .... Quadro 26 - Exemplo da articulação dos instrumentos de recolha de informação com os indicadores de análise

- 78 .... Quadro 27 - Exemplo de questões e indicadores relativamente às expectativas (dos trabalhadores e dos empregados) no início do curso  
78 .... Quadro 28 - Exemplo de questões e indicadores relativamente à participação dos trabalhadores nas políticas de formação da empresa  
79 .... Quadro 29 - Exemplo de questões e indicadores relativamente às opiniões dos trabalhadores acerca das acções de formação e dos seus resultados/efeitos  
80 .... Quadro 30 - Questões e indicadores para aplicar e analisar as entrevistas  
81 .... Quadro 31 - Referencial geral de avaliação  
83 .... Quadro 32 - Perfil social, escolar e profissional dos trabalhadores do DRH (empresa A)  
87 .... Quadro 33 - Apresentação profissional do trabalhador (empresa A)  
90 .... Quadro 34 - Objectivos principais das acções de formação que frequentou na empresa A  
90 .... Quadro 35 - Motivos do pedido pessoal de formação na empresa A  
91 .... Quadro 36 - Motivos da proposta de formação da empresa A  
93 .... Quadro 37 - Conhecimento da existência de formação na empresa A  
93 .... Quadro 38 - Consultado sobre o plano de formação (empresa A)  
94 .... Quadro 39 - Formas de animação das acções de formação (empresa A)  
94 .... Quadro 40 - Utilização das experiências profissionais (empresa A)  
96 .... Quadro 41 - Razões de não ter tido formação (empresa A)  
96 .... Quadro 42 - Origem da inscrição na última acção de formação que frequentou (empresa A)  
98 .... Quadro 43 - Resultados da última formação frequentada  
103 .... Quadro 44 - Apresentação profissional do trabalhador (empresa B)  
104 .... Quadro 45 - Objectivos principais das acções de formação que frequentou na empresa B  
105 .... Quadro 46 - Motivos da proposta de formação da empresa B  
106 .... Quadro 47 - Conhecimento da existência de formação na empresa B  
106 .... Quadro 48 - Formas de animação das acções de formação  
107 .... Quadro 49 - Utilização das experiências profissionais (empresa B)  
106 .... Quadro 50 - Origem da inscrição na última acção de formação que frequentou (empresa B)  
109 .... Quadro 51 - Resultados da última formação frequentada (empresa B)  
112 .... Quadro 52 - Apresentação profissional do trabalhador (empresa C)  
113 .... Quadro 53 - Objectivos principais das acções de formação que frequentou na empresa C  
114 .... Quadro 54 - Motivos da proposta de formação da empresa C  
115 .... Quadro 55 - Origem da inscrição na última acção de formação que frequentou (empresa C)  
116 .... Quadro 56 - Conhecimento da existência de formação na empresa C  
116 .... Quadro 57 - Formas de animação das acções de formação (empresa C)  
117 .... Quadro 58 - Resultados da última formação frequentada (empresa C)

- 119 ..... Quadro 59 - Apresentação profissional do trabalhador (empresa D)  
 120 ..... Quadro 60 - Objectivos principais das acções de formação que frequentou na empresa D  
 121 ..... Quadro 61 - Motivos da proposta de formação da empresa D  
 121 ..... Quadro 62 - Conhecimento da existência de formação na empresa D  
 122 ..... Quadro 63 - Consultado sobre o plano de formação (empresa D)  
 122 ..... Quadro 64 - Formas de animação das acções de formação  
 122 ..... Quadro 65 - Utilização das experiências profissionais  
 123 ..... Quadro 66 - Origem da inscrição na última acção de formação que frequentou (empresa D)  
 124 ..... Quadro 67 - Resultados da última formação frequentada (empresa D)  
 127 ..... Quadro 68 - Apresentação profissional do trabalhador (empresa E)  
 128 ..... Quadro 69 - Objectivos principais das acções de formação que frequentou na empresa E  
 129 ..... Quadro 70 - Consultado sobre o plano de formação (empresa E)  
 129 ..... Quadro 71 - Conhecimento da existência de formação na empresa E  
 129 ..... Quadro 72 - Formas de animação das acções de formação  
 130 ..... Quadro 73 - Utilização das experiências profissionais  
 131 ..... Quadro 74 - Resultados da última formação frequentada (empresa E)  
 146 ..... Quadro 75 - Resultados da última formação frequentada (empresa A)  
 147 ..... Quadro 76 - Antiguidade na profissão versus maior poder reivindicativo  
 147 ..... Quadro 77 - Antiguidade na empresa versus maior poder reivindicativo  
 147 ..... Quadro 78 - Sindicalização versus maior poder reivindicativo (empresa A)  
 148 ..... Quadro 79 - Objectivo principal da formação por idade (empresa A)  
 150 ..... Quadro 80 - Consulta dos colaboradores sobre o plano de formação (empresa A)  
 150 ..... Quadro 81 - Oportunidade para alterar o desenrolar da formação (empresa A)  
 152 ..... Quadro 82 - Consultado dos colaboradores sobre o plano de formação (empresa B)  
 156 ..... Quadro 83 - Resultados da última formação frequentada (empresa B)  
 157 ..... Quadro 84 - Antiguidade na empresa versus maior capacidade de resistência a injustiças na empresa B  
 157 ..... Quadro 85 - Objectivo principal da formação por idade (empresa B)  
 158 ..... Quadro 86 - Oportunidade para alterar o desenrolar da formação (empresa B)  
 159 ..... Quadro 87 - Acções depois de 98 - Dentro da empresa B  
 160 ..... Quadro 88 - Acções depois de 98 - Fora da empresa B  
 163 ..... Quadro 89 - Consulta dos colaboradores sobre o plano de formação (empresa C)  
 167 ..... Quadro 90 - Resultados da última formação frequentada - Empresa C  
 168 ..... Quadro 91 - Antiguidade na função versus maior poder reivindicativo (empresa C)  
 168 ..... Quadro 92 - Antiguidade na empresa versus maior poder reivindicativo (empresa C)

- 168 ..... Quadro 93 - Sindicalização versus maior poder reivindicativo (empresa C)  
 169 ..... Quadro 94 - Objectivo principal da formação por idade (empresa C)  
 170 ..... Quadro 95 - Antiguidade na função versus utilização de experiências profissionais (empresa C)  
 170 ..... Quadro 96 - Antiguidade na empresa versus utilização de experiências profissionais  
 170 ..... Quadro 97 - Oportunidade para alterar o desenrolar da formação (empresa C)  
 176 ..... Quadro 98 - Oportunidade para alterar o desenrolar da formação (empresa D)  
 177 ..... Quadro 99 - Resultados da última formação frequentada (empresa D)  
 178 ..... Quadro 100 - Antiguidade na empresa versus resistir mais a injustiças dentro da empresa D  
 178 ..... Quadro 101 - Antiguidade na profissão versus resistir mais a injustiças dentro da empresa D  
 179 ..... Quadro 102 - Sindicalização versus resistir mais a injustiças dentro da empresa D  
 179 ..... Quadro 103 - Objectivo principal da formação por idade (empresa D)  
 182 ..... Quadro 104 - Origem da inscrição na última acção de formação que frequentou (empresa E)  
 184 ..... Quadro 105 - Motivos da proposta de formação da empresa E  
 185 ..... Quadro 106 - Resultados da última formação frequentada (empresa E)  
 186 ..... Quadro 107 - Antiguidade na profissão versus maior poder reivindicativo (empresa E)  
 186 ..... Quadro 108 - Antiguidade na empresa versus maior poder reivindicativo (empresa E)  
 187 ..... Quadro 109 - Sindicalização versus maior poder reivindicativo (empresa E)  
 187 ..... Quadro 110 - Objectivo principal da formação por idade (empresa E)

#### ÍNDICE DE GRÁFICOS

- 41 ..... Gráfico 1 - Função do responsável pelo preenchimento do questionário  
 44 ..... Gráfico 2 - Prioridade dada à Formação Profissional  
 46 ..... Gráfico 3 - Volume de Formação por Grupo Profissional  
 48 ..... Gráfico 4 - Métodos utilizados para o Levantamento de Necessidades de Formação  
 48 ..... Gráfico 5 - Momentos de Avaliação da Formação  
 49 ..... Gráfico 6 - Níveis de Avaliação da Formação  
 50 ..... Gráfico 7 - Intervenientes no processo de avaliação  
 52 ..... Gráfico 8 - Formação como custo / investimento  
 52 ..... Gráfico 9 - Formação como adaptação / estratégia de desenvolvimento  
 55 ..... Gráfico 10 - Contributo da formação para a marginalização (n° de respostas)

O presente livro resulta de um projecto que emergiu da necessidade de analisar a eventual discrepância entre os discursos relacionados com a importância (estratégica) da formação em contexto empresarial e as práticas formativas efectivamente verificadas, uma vez que estas podiam estar a desenvolver-se aquém da retórica, confinando-se a intervenções pontuais no intento de suprir carências ou de mera adaptação às exigências do posto de trabalho.

Por outro lado, as abordagens mais recentes neste domínio têm apontado, a par da tendência de horizontalização estrutural das empresas, para a valorização do capital humano, cabendo, neste aspecto, um papel crucial à formação pelo contributo que pode trazer à humanização e democratização das relações entre os diferentes actores assim como ao reforço dos seus poderes e do autocontrolo.

Neste sentido, a formação contribuiria quase inevitavelmente para uma maior cidadania da empresa e na empresa, ao mesmo tempo que reforçaria uma cultura organizacional de pendor unitarista e integrador em redor dos valores essenciais da empresa, assim como propiciaria uma visão mais ampla e eticamente mais marcante de desenvolvimento. Em contraste com esta leitura, abordagens mais críticas da formação denunciavam, sob as roupagens humanistas, os intentos de uma espécie de "neofeudalismo" laboral ao serviço do qual deveria colocar-se a formação.

É neste contexto que o recurso aos contributos teóricos da sociologia do trabalho e da sociologia das organizações, por um lado, e às teorias políticas e da formação, por outro, se revelaram essenciais para consolidarem o nosso modelo teórico, dando uma grande centralidade quer às questões do poder, da estratégia e do controlo, quer aos problemas de identidade e legitimação social e organizacional, quer ainda às práticas de formação cruzadas com problemáticas de cidadania, de desenvolvimento, de diversidade de culturas e de perfis identitários. Na verdade, ainda quando, como hoje, se fala em mercado da formação, aparentemente arredo da problematização política, ele é, ao invés, sobredeterminado, de facto, por redes económicas, sociais, políticas e identitárias que são as da própria sociedade, e que uma abordagem mais abrangente, como pretende ser a nossa, deve dar conta.

#### Antecedentes do projecto

Decorrente de necessidades sentidas, quer ao nível da pesquisa quer, de um modo mais premente, ao nível da leccionação, a formação em contexto organizacional tornou-se num objecto cada vez mais incontornável de uma investigação que era necessário, e urgente, encetar no contexto português.

Por outro lado, as solicitações de algumas organizações, nomeadamente empresariais, de a Universidade se abrir um pouco mais à sua realidade concreta, cumprindo a função social de apoiar as suas iniciativas formativas, reforçaram a consciência de um "dever" a cumprir nesta área específica da formação.

Neste sentido, uma equipa de investigadores da Universidade do Minho, constituída pelo Professor Doutor Carlos Alberto Vilar Estêvão, Doutor Carlos Alberto Gomes e Doutora Leonor Torres, apoiados por uma outra equipa da TecMinho, formada pela

Engenheira Ana Augusta Dias, Engenheira Manuela Neves e Dr. Paulo Silva, esboçou, em 1998, um projecto que desse prioridade à aproximação dos estabelecimentos de ensino e formação com as organizações empresariais.

Para que a investigação não se confinasse ao espaço de um país e aproveitando a coincidência de finalidades com o programa europeu Leonardo da Vinci, as duas equipas portuguesas decidiram candidatar-se a este programa, convidando então a equipa francesa da Universidade Mendès-France (Grénoble), constituída pelo Professor Doutor Gérard Figari, Gildas Gautier e Monique Michaud, e a equipa sueca de Jonkoping International Business School, liderada pelo Professor Benny Hjerm, como parceiras deste projecto.

Após aceitação dos convites e aprovação da candidatura ao referido programa Leonardo da Vinci, iniciaram-se os trabalhos preliminares, as trocas de informações e o aprofundamento de aspectos de ordem processual e pessoal que todo o projecto transnacional implica, decorrendo a investigação por um período de dois anos e terminando excepcionalmente em 2001.

Não obstante o carácter transnacional deste projecto, neste livro apenas nos reportaremos aos trabalhos desenvolvidos pelos investigadores portugueses assim como às problemáticas por estes seleccionadas, tendo consciência, no entanto, do inestimável contributo que as duas equipas estrangeiras deram para a discussão e consolidação dos seus conhecimentos, sobretudo na área da metodologia em que a opção dos investigadores privilegiou a proposta da "referencialização", do Professor G. Figari.

#### Exposição do problema

Faço ao diagnóstico sumariamente retratado anteriormente, a problemática que emergiu com mais força e que congregou os esforços dos investigadores prendia-se, como dissemos, com a possível desarticulação entre as políticas e as práticas de formação nas empresas, que poderia exprimir-se numa desconexão entre discursos pós-modernos e práticas de formação bem modernas.

No sentido de tornar o estudo mais preciso, os investigadores debruçaram-se de modo particular sobre a relação, no interior das organizações empresariais escolhidas, entre formação e outras problemáticas com a qual interagia, de acordo com o sentido mais "cultural" e "emancipador" da formação.

Assim, e partindo do objecto "Políticas e práticas de formação nas organizações", a nossa equipa de investigação acordou desmembrá-lo em duas problemáticas ou referentes específicos: "Formação, cultura e construção das identidades organizacionais" e "Formação e cidadania organizacional" (a equipa sueca optou pela análise das "Formação e redes profissionais e pessoais" enquanto que a equipa francesa escolheu "Avaliação e pilotagem das políticas de formação").

#### Objectivos do projecto

Congruentemente com a grande finalidade deste projecto, já enunciada, e em sintonia com o "Quadro comum de objectivos" do programa Leonardo da Vinci, foram

definidos, entre outros, os seguintes objectivos gerais:

1. analisar o potencial inovador dos sistemas e dos dispositivos de formação profissional;
2. analisar as políticas de formação profissional, designadamente nas vertentes da cidadania, do grau de politização da sua cultura e de construção das identidades;
3. contribuir para o conhecimento de políticas e práticas de formação no espaço europeu, nomeadamente através do intercâmbio de informações e experiências.

Tornou-se nítido, desde o início, que esta investigação não se propunha "recomendar" ou sugerir pistas para aperfeiçoamento da formação, antes se situava num registo claramente descritivo e interpretativo, sem deixar, no entanto, de assumir os valores democráticos da cidadania. Neste sentido, este projecto apresentava o compromisso de analisar a relação das políticas e práticas de formação com o conceito de cidadania organizacional, no sentido de se diagnosticarem tendências que, a coberto de novas modas gerencialistas com repercussões evidentes nas concepções de formação, fazem perigar a construção de uma verdadeira "sociedade cívica" a partir do interior das organizações, desrespeitando os direitos dos trabalhadores.

De modo mais específico, este projecto visava ainda, entre outros objectivos:

1. desenvolver métodos que permitam aceder à lógica de elaboração, gestão e avaliação de projectos de formação;
2. identificar os impactos da formação ao nível da cultura e identidades organizacionais e da cidadania organizacional;
3. caracterizar as políticas e as práticas formativas das organizações que colaborarem neste projecto;
4. analisar os pilares das políticas e estratégias de formação adoptados;
5. analisar as lógicas que presidem à "engenharia" dos planos de formação das organizações estudadas;
6. avaliar os componentes essenciais dos planos de formação;
7. determinar o grau de participação dos formandos na concepção e desenvolvimento das políticas e dos planos de formação;
8. elencar representações do valor e finalidade da formação por parte dos diferentes actores.

#### Caracterização dos contextos

Dentro destes objectivos, foi decidido pela equipa proceder a uma primeira caracterização da formação profissional tal como se desenvolvia em Portugal (capítulo I) assim como à aplicação de um questionário a empresas do Norte Litoral do País (capítulo II), com mais de 250 trabalhadores e que tivessem um serviço ou qualquer outra estrutura relacionada com recursos humanos e/ou formação, no sentido de se preparar melhor para o trabalho de investigação que iria começar, quer do ponto de vista do conhecimento das iniciativas oficiais e legais sobre formação quer da radiografia das representações das práticas formativas que já ocorriam em empresas de uma dada região.

A partir daqui, a equipa decidiu delimitar mais rigorosamente o objecto do seu

estudo assim como aprofundar teoricamente os dois referentes seleccionados (capítulo III): "Formação, cultura e construção das identidades organizacionais" e "Formação e cidadania organizacional".

Só neste momento a equipa de investigação se sentiu preparada para seleccionar, como contexto do seu estudo empírico, organizações empresariais que apresentassem eventualmente características diferenciadas em termos de políticas e de práticas de formação e que se mostrassem interessadas neste projecto, facilitando-nos o acesso ao material produzido e a outras práticas de recolha de informação.

Assim, foram escolhidas 6 empresas: 2 do ramo da electrónica (empresa A e D), 1 da assistência técnica (empresa B), 1 do sector têxtil (empresa C), 1 da metalurgia (empresa E) e 1 da electrotecnia e electrónica (empresa F). Todas estas empresas se situam no norte litoral do país, com mais de 250 trabalhadores, com um departamento ou serviço equivalente de formação e com manifesto interesse em colaborar com esta investigação. Os resultados deste labor investigativo encontram-se na 2ª parte do capítulo III.

#### Constrangimentos

Como qualquer outro projecto, também este se deparou com algumas dificuldades que não deixaram, em certos momentos, de causar alguma inquietação. Desde logo, a natureza transnacional do projecto. Na verdade, esta situação suscitou problemas, nomeadamente de comunicação e de compreensão de conceitos, dada a especificidade que eles assumiam nos contextos nacionais envolvidos. Depois, a gestão do projecto. Com efeito, os atrasos verificados no recebimento do apoio financeiro a par da complexidade burocrática relativa ao preenchimento, nem sempre fácil para os investigadores, de inúmera documentação e à morosidade dos processos revelaram-se como factores altamente consumidores de tempo e de energia, tão necessários à prossecução da investigação.

Por outro lado, os afazeres profissionais de cada elemento, avolumados em certos momentos por tarefas e compromissos com que não contavam, exigiram aos investigadores alguma imaginação para conseguir distender o tempo a fim de cumprirem os compromissos formal e informalmente assumidos.

Finalmente, outros constrangimentos decorreram da duração, demasiado curta, do projecto, que não tornou possível um maior contacto com as organizações estudadas de molde a aprofundar ainda mais as nossas análises.

Não obstante estes obstáculos e face os resultados obtidos, é legítimo afirmar que a proposta deste projecto se justificou plenamente e é disso mesmo que nós queremos dar conhecimento e partilhar com outros leitores, investigadores ou não, com este livro.

## A FORMAÇÃO PROFISSIONAL EM PORTUGAL

Carlos A. Gomes  
Paulo Silva

