



UC/FPCE 2007

Universidade de Coimbra
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

A influência das variáveis sócio-demográficas na formação. Estudo empírico realizado em organizações do ensino superior público.

Sandra Liliana Carvalho Martins
(e-mail: sandralcmartins@gmail.com)

Dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho sob a orientação da Prof. Dr^a Leonor Cardoso

Coimbra, Dezembro de 2007

A influência das variáveis sócio-demográficas nas percepções individuais da formação

O objectivo fulcral deste estudo foi o de identificar a influência das variáveis sócio-demográficas nas percepções que os sujeitos constroem acerca da formação. Num contexto económico em que o desenvolvimento dos Recursos Humanos potencia vantagem competitiva às organizações, torna-se interessante a análise da questão sobre um outro prisma, ainda pouco explorado pela literatura da especialidade, o da percepção dos indivíduos acerca dos processos de formação em que se vêem inseridos.

Com essa finalidade, desenvolvemos um estudo empírico de natureza exploratória numa Instituição do Ensino Superior Público, nomeadamente um Instituto Politécnico, e analisamos a forma como o pessoal não docente dessa Instituição percebe a formação, de acordo com o seguinte conjunto de variáveis sócio-demográficas: unidade orgânica de trabalho, tempo de trabalho na Instituição, tipo de vínculo, grupo de pessoal a que pertence, tempo de permanência no grupo de pessoal, idade e habilitações escolares.

Palavras chave: Formação; organização; variáveis sócio-demográficas.

The influence of socio-demographic variables in perceptions individual training

The core objective of this study was to identify the influence of socio-demographic variables in the perception that the subjects have about training. In an economic context in which the development of human resources potentate competitive advantage to organizations, it is interesting to analyse the issue on a different angle, yet little explored by the literature of expertise, the perception of individuals on the processes of training in which they are inserted.

For this purpose, we developed a exploratory empirical study at an Institution of Public Higher Education, and analyze how the non teaching staff view the formation, according to the following socio-demographic variables: organic unit of work; duration of stay at the institution, type of bond, group of staff, duration of stay in the group of staff, age and school qualification.

Key Words: Training; organization; socio-demographic variables.

Agradecimentos

Para a concretização desta obra, contámos com múltiplos apoios, ajudas preciosas que nos permitiram chegar até aqui, pelo que nos merecem o mais sincero e relevante agradecimento.

Aos nossos pais, pelo carinho, pelo incondicional apoio, pela compreensão e pela força que me deram em todos os momentos, mesmo naqueles em que a coragem escasseava. Pela confiança e amor que sempre depositaram em mim, por todos os momentos em que estiveram a meu lado, pelo apoio que nunca faltou. Tudo aquilo que conseguimos e conseguiremos, a vós vos devo. À minha irmã Rosa, pelos conselhos e pela ternura.

Aos nossos amigos, especialmente a Teresa, a Cláudia e o Ricardo, que nunca nos faltaram. Espero nunca vos perder, mesmo quando as vicissitudes da vida nos afastarem. Partilhámos angústias, fracassos e vitórias, lágrimas e risos, que despertaram em mim memórias inesquecíveis que sempre guardarei, e que, muito alento e esperança me deram e dão. Sempre foram os melhores amigos que se pode desejar. Pelo apoio nos momentos difíceis, pelo companheirismo e por toda a alegria e alento que nos transmitiram, por tudo isso e muito mais, vos agradecemos sentidamente.

À Prof. Doutora Leonor Cardoso, pela valiosa orientação, pela disponibilidade e pela atenção sempre demonstrada. Por ter confiado em nós, por nos ter contagiado com o seu dinamismo e optimismo, por ter partilhado o seu saber. A concretização deste trabalho muito se deve à sua ajuda e conselhos.

À Dr^a Cláudia Figueiredo, pelos ensinamentos e apoio que nos deu na realização deste trabalho. À Dra. Ana Paula, pela disponibilidade que nos concedeu, sem a qual não nos teria sido possível chegar aqui.

A toda a equipa do NEFOG, pelo acompanhamento e apoio. À Dr^a Alice pelo acompanhamento, atenção e amabilidade. Aos professores da área da nossa especialização, a Psicologia do Trabalho e das Organizações, por nos terem sempre presenteado com o seu profissionalismo e disponibilidade. Muitos, senão todos os conhecimentos com que partimos para o mundo profissional, a vós os devemos.

A todos os meus colegas da pré-especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações, pelo companheirismo que se desenvolveu.

A todos, o meu profundo muito obrigada!

Índice

Resumo	3
Agradecimentos	4
Introdução	7
I – Enquadramento Conceptual	9
Capítulo I – A Formação nas Organizações	9
1. Delimitação do conceito de Formação	9
2. Perspectivas da formação nas organizações	10
2.1. A Formação-Constrangimento	10
2.2. A Formação-Pontual	11
2.3. A Formação-Catálogo	11
2.4. A Formação-Investimento	11
3. Política de Formação: As Escolhas, as Finalidades e os Objectivos	13
3.1. A escolha dos objectivos da formação	14
3.2. A escolha do orçamento	15
3.3. A escolha dos beneficiários	15
3.4. A escolha das modalidades	15
4. Factores que afectam a disponibilidade de uma organização para desenvolver processos de formação	16
4.1. Pressão para a competitividade e a concretização da estratégia da empresa	16
4.2. Mercado de trabalho externo	17
4.3. Mercado de trabalho interno, os actores internos e os sistemas	17
4.3.1. Mercado de trabalho interno	17
4.3.2. Actores internos e sistemas	18
4.4. Os apoios externos à formação Profissional	19
Capítulo II – A formação profissional e a sua relação com os indivíduos: análise de alguns estudos	20
II - Objectivos, questões e hipóteses de investigação	24
III – Metodologia	25
1. Caracterização da amostra	25
2. Instrumentos	29

IV – Resultados	32
1. Unidade Orgânica em que se encontra a exercer funções	33
2. Tempo de trabalho na Instituição	35
3. Tipo de vínculo	35
4. Grupo de Pessoal a que pertence	36
5. Tempo de permanência no Grupo de Pessoal	37
6. Idade	38
7. Habilitações escolares/académicas	39
V - Discussão	40
Conclusões	43
Bibliografia	44
Anexos	48

Introdução

Hoje, mais do que nunca, as organizações têm que promover a aprendizagem no local de trabalho e o investimento contínuo na formação dos seus recursos humanos, de forma a manterem-se competitivas.

Com efeito, a formação é uma importante forma de desenvolvimento interno da empresa, ao nível do seu recurso mais flexível e estratégico: as pessoas e as suas competências. Considerando os efeitos com que poderá potenciar as empresas, a formação deverá ser encarada, não como um custo, mas sim como um instrumento que reverterá resultados compensadores para as organizações (Rufino e Oliveira, 1998).

No entanto, há que lembrar que existem diferenças significativas entre os indivíduos relativamente à propensão para se interessarem pelas acções de formação em que se vêm envolvidos pela organização, diferenças estas derivadas de variáveis como a idade, a categoria sócio-profissional de origem, as habilitações académicas, e a consciência da sua actual situação profissional (Caspar, 1988).

Estando cientes, por um lado, da importância que a formação profissional dos colaboradores adquire nas organizações contemporâneas, e, por outro, da necessidade de atender à diversidade própria dos indivíduos como um elemento, por si só, conducente a percepções divergentes da formação ministrada, procuramos desenvolver este trabalho atendendo simultaneamente a esses dois aspectos que nos parecem fundamentais.

Posto isto, procuramos abranger logo no *Capítulo I* do *Enquadramento Conceptual* alguns aspectos centrais para a compreensão da importância do desenvolvimento de actividades de formação no seio de uma organização. Assim, abordamos a temática da formação naquilo que nos pareceu fundamental, tanto para a sua clarificação, como para a do seu papel nas organizações: apresentamos uma delimitação do conceito de formação, as quatro principais perspectivas sobre a formação nas organizações, os aspectos basilares associados à edificação de uma política de formação, assim como os factores que condicionam a disponibilidade de uma organização para ministrar a formação. Na nossa perspectiva, este capítulo revela-se essencial, na medida em que permite situar o leitor relativamente ao tema em que centramos a presente dissertação: a formação ministrada pelas organizações.

Proseguimos com o *Capítulo II* onde expomos as investigações e conclusões de alguns autores no que concerne à influência das características dos indivíduos. Deparamo-nos com a evidência da escassez da literatura existente relativamente à influência das variáveis sócio-demográficas nas percepções sobre a formação. No entanto, julgamos indispensável referir estes estudos, que salientam uma perspectiva de encarar a formação ainda não abordada – a perspectiva do indivíduo, segundo as suas características e a sua relação com a organização.

Numa segunda parte do nosso trabalho apresentamos o *Estudo Empírico* que realizámos. Neste âmbito, definimos os objectivos do estudo e explicamos a metodologia adoptada, para seguidamente apresentarmos os

resultados provenientes do tratamento estatístico realizado aos dados recolhidos. Tem lugar nesta parte a exposição e explanação dos resultados, nomeadamente das variáveis sócio-demográficas que evidenciaram significância estatística na influência das percepções dos indivíduos acerca da formação, assim como a especificação do sentido em que essa influência é exercida. A discussão, onde reflectimos sobre os resultados da investigação conduzida, e os confrontamos com as teorias e investigações abordadas no *Enquadramento Teórico*, finaliza esta parte.

A conclusão, término da dissertação que desenvolvemos, apresenta as considerações finais que tecemos ao tema e à investigação empreendida, assim como as nossas sugestões para futuras investigações.

I – Enquadramento Conceptual

Capítulo I – A Formação nas Organizações

1. Delimitação do conceito de Formação

As organizações contemporâneas precisam de colaboradores detentores de competências e capazes de empreender acções que dotem a organização de flexibilidade. A formação, para o desempenho de uma função em contexto organizacional e para o desenvolvimento, é a forma privilegiada de minimizar a diferença entre um estágio actual e um estágio desejado dos seus trabalhadores. Posto isto, não admira que a formação seja considerada, enquanto instrumento de Gestão de Recursos Humanos, não só como um factor de maior competitividade como também, frequentemente, um factor de sobrevivência (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2001).

Na perspectiva de Goldstein e Gessner (1988, p. 43), a formação pode-se definir como “a aquisição sistemática de competências, normas, conceitos ou atitudes que originam um desempenho melhorado em contexto profissional”. Os conhecimentos focados pelo processo formativo não deverão restringir-se à área técnica, ao saber-fazer dos colaboradores, mas de igual modo, às suas competências pessoais e relacionais, ao colaborador enquanto pessoa humana, de forma a facilitar o alcance de objectivos estratégicos fulcrais para o desenvolvimento da organização (Peretti, 1998; Câmara et al, 2001).

A formação associa-se, simultaneamente, aos desejos de desenvolvimento e valorização dos trabalhadores e às necessidades sentidas pelas organizações, contribuindo para o sucesso de ambos: satisfação profissional das pessoas e valorização colectiva dos colaboradores e, assim, do seu poder competitivo (Bilhim, 2006). Trata-se de um processo, formal ou informal, de aquisição de conhecimentos, atitudes e comportamentos, pertinentes para o desempenho da função e para o próprio desenvolvimento pessoal e organizacional. O processo formativo integra, assim, a reciclagem ou actualização de conhecimentos já adquiridos, tal como o reforço de atitudes e comportamentos desejáveis para a organização (Câmara et al, 2001; Bilhim, 2006).

Apraz realçar a necessidade de a formação estar integrada no plano de negócios da organização. O processo formativo efectua-se sempre com o objectivo último de facultar à organização um conjunto de competências indispensável ao desempenho da sua missão, dos seus objectivos e metas operacionais, pelo que se considera um meio essencial de o gestor promover o desenvolvimento das pessoas e das organizações levando-as a adoptar as respostas que lhe são requeridas. Deste modo, é com base na estratégia da organização e no seu plano de negócios, que o director de formação, ou

quem na organização assume a responsabilidade pela concretização desta tarefa, planeia, organiza, gere e controla a formação (Câmara et al, 2001; Bilhim, 2006).

Não obstante a vantagem competitiva proporcionada às empresas que investem na formação, as organizações portuguesas frequentemente negligenciam-na e não atendem ao facto de um investimento tecnológico e material só ser susceptível de alcançar o sucesso quando acompanhado do investimento na formação dos colaboradores. Na perspectiva de Câmara et al (1998) o investimento feito na formação será sempre gerador de resultados, numa lógica de curto, médio ou longo prazo. Aliás, o próprio Desenvolvimento Organizacional está directamente relacionado com o desenvolvimento dos Recursos Humanos que integram a composição social da organização. A formação, enquanto instrumento gerador de uma melhoria sistemática do potencial de Recursos Humanos existente, permite por excelência aumentar o valor competitivo e a eficácia organizacionais.

2. Perspectivas da formação nas organizações

Os autores Simonet e Simonet (1987) defendem uma tipologia que identifica quatro perspectivas de encarar a formação no contexto organizacional: a formação-constrangimento; a formação-pontual; a formação-catálogo; e a formação-investimento. Uma vez que se considera que a aceitação de uma destas concepções influencia claramente a prática dos quadros no domínio da formação, abordaremos seguidamente cada uma destas perspectivas.

2.1. A Formação-constrangimento

A organização que adopta a perspectiva da formação-constrangimento encara o processo formativo como inútil e, frequentemente, como prejudicial. As mensagens difundidas pela formação são despropositadas, pois o que é verdadeiramente necessário aprende-se com a prática profissional. O tempo dispendido com a formação é tempo perdido e transtorna a vida da organização ou do serviço em que se foca (Simonet e Simonet, 1987).

A organização encara a formação como uma obrigação imposta legalmente, como uma “taxa a pagar”. A formação não constitui um valor na cultura organizacional, e, no seu seio, não há lugar para um sistema a ela conducente (op. cit.).

Esta perspectiva ainda está presente no comportamento de várias organizações, habitualmente de pequena ou média dimensão, em que os quadros desvalorizam, por completo, a formação (op.cit.).

2.2. A Formação-Pontual

Nesta perspectiva a formação já é encarada como útil, mas numa lógica imediatista. O processo formativo subordina-se a uma sequência de acções pontuais que são respostas imediatas a pedidos ou necessidades (Simonet e Simonet, 1987).

A formação não é tida como um dos principais valores organizacionais, pelo que ocorre, mas sem integrar uma política de conjunto. Esta concepção do processo formativo também é típica de pequenas e médias empresas (op. cit.).

2.3. A Formação-Catálogo

A formação-catálogo é característica das organizações que percebem a formação como útil e necessária, pelo que a organizam de forma autónoma e profissional. Os serviços centrais responsáveis pela formação concebem catálogos, habitualmente extensos e diversificados, que abrangem desde actividades formativas de nível técnico e de gestão, até formações focalizadas na cultura geral (Simonet e Simonet, 1987).

A concepção em análise assenta, deste modo, numa política de formação centralizada, propiciada por organizações onde não existe uma cultura de formação. A formação-catálogo, vigorou nas grandes empresas na década de 70 mas, actualmente, tende a ser encarada como centralizadora e rígida, desfasada da prática e das necessidades específicas dos colaboradores e das unidades organizacionais (op.cit).

2.4. A Formação-Investimento

No que concerne à perspectiva da formação-investimento, a formação é percebida como um investimento estratégico, como um processo essencial relacionado com outras actividades da empresa, e com as práticas organizacionais. Esta concepção despoleta da crise dos anos 80: a formação já não pode ser uma despesa despropositada, uma mera experiência social, antes devendo encarar-se como um investimento, envolvido numa estratégia de desenvolvimento da organização e do seu capital humano, no sentido de permitir aumentar a sua vantagem competitiva. A formação encarada como investimento tem, assim, um desenvolvimento célere nas empresas com manifesta concorrência, ou que se têm de adaptar continuamente às evoluções operadas na sua envolvente (Simonet e Simonet, 1987).

A formação-investimento assenta numa política flexível e

amplamente descentralizada. Há uma cultura de aprendizagem e de desenvolvimento permanente, pelo que a formação consiste num valor integrante da cultura organizacional. Os serviços centrais de formação mantêm-se, mas com menos efectivos, de forma a delegar nos operacionais tarefas formativas, reservando para si a responsabilidade de acautelar o cumprimento das regras globais e da congruência das políticas organizacionais, de elaboração de projectos complexos e de assistência e orientação mediante pedidos (op.cit.).

A concepção da formação como investimento integra um método privilegiado: a formação-acção. Este método remete para a perspectiva de que a formação deve necessariamente originar evolução nas práticas organizacionais, e envolver-se nos processos de mudança. De forma sucinta, podemos referir que a formação-acção se caracteriza: pela implicação dos actores organizacionais compreendidos na concepção, condução e acompanhamento da formação; pela elaboração de um programa específico de formação, atendendo à envolvente e à área de actuação; por uma formação em múltiplas seqüências, de forma a permitir o autodiagnóstico das práticas vigentes, o treino para novas práticas, a elaboração e aplicação de planos de acção, a avaliação dos efeitos da acção com os diferentes agentes abrangidos (op. cit.).

O modelo de formação-investimento tende a privilegiar os métodos em detrimento dos conteúdos. Os objectivos do processo formativo, os meios aplicados para os alcançar (de entre os quais se incluem os conteúdos da formação) e os resultados atingidos revelam-se essenciais neste modelo (op. cit.).

Tabela 1. As características das quatro perspectivas da formação organizacional estipuladas por Simonet e Simonet (1987)

		Formação constrangimento	Formação pontual	Formação catálogo	Formação investimento
Objectivos	Política de Formação	Não	Não	Sim	Sim
	Concepção estratégica	Não	Não?	Não?	Sim
Cultura	Percepção de Utilidade	Inútil/ Prejudicial	Útil	Útil e Necessária	Investimento Estratégico
	Ligação à cultura	Ausência de "cultura de formação"	Não integra os principais valores organizacionais.	A formação produz a sua própria cultura. Não existe cultura de formação.	A formação é um valor integrante da cultura da organização.

Estruturas	Centralização/ Descentralização do Sistema de Formação	Ausência de sistema de formação.	Variável	Centralização	Descentralização
Práticas	Existência de Sistema Encarregue de Formação	Não	Não?	Sim	Sim
	Ênfase nos conteúdos ou nos processos	Nem conteúdos nem processos	Alguns conteúdos	Conteúdos abundantes	Processos

Adaptado de Simonet e Simonet (1987)

3. Política de Formação: As Escolhas, as Finalidades e os Objectivos

Na perspectiva de Meignant (2003) a política de formação deve acompanhar a estratégia de gestão da organização, e atender a que as finalidades da formação abarcam três níveis: consolidar o existente; acompanhar e facilitar as mudanças; e preparar o futuro. A consolidação do existente é uma finalidade de curto prazo, estabelecendo objectivos extensíveis até ao período de um ano, e está mais relacionada com a manutenção do que com o investimento. O acompanhamento das mudanças remete para uma lógica de médio prazo, geralmente entre três e cinco anos, e engloba as que são consideradas previsíveis. A preparação do futuro é uma finalidade com um prazo de alcance ainda maior, entre cinco a dez anos, em que nada é verdadeiramente previsível. Esta última perspectiva sugere acções a curto prazo congruentes com o futuro desejado, de forma a construir gradualmente o futuro ambicionado para a organização.

Para Câmara et al (2001) uma das dificuldades subjacentes aos objectivos da formação é a de determinar formas de medir correctamente os seus resultados, uma vez que estes tendem a surgir só a médio prazo, ou, inversamente, se atenuam a médio prazo devido ao retorno a anteriores comportamentos e práticas organizacionais. Câmara et al (2001) e Chiavenato (1988) apontam vários tipos de objectivos da formação:

- desenvolver as aptidões profissionais dos formandos, de modo a que estes possam contribuir com um desempenho mais eficaz para a organização;
- proporcionar aos formandos o desenvolvimento de atitudes e comportamentos que lhes possibilitem uma maior eficácia, eficiência e satisfação profissional no exercício da sua actividade actual mas, também, em outras funções que possam vir a desempenhar;

- propiciar a aprendizagem de conhecimentos prementes para a evolução de carreira esperada;
- facultar aos formandos o seu desenvolvimento como pessoas.

Deste modo, para estes autores, e de forma análoga ao advogado por Meignant (2003), a formação tem sempre um objectivo de negócio, isto é, deverá proporcionar vantagem competitiva à organização: de forma directa ou indirecta; numa lógica a curto ou a médio prazo.

Numa outra perspectiva, Peretti (1998) estipula que uma política de formação deve responder a dois objectivos: possibilitar a adaptação dos colaboradores às mudanças estruturais e das próprias condições de trabalho, provenientes de evoluções tecnológicas e económicas; e permitir determinar e adoptar as inovações e modificações a realizar para o desenvolvimento da empresa.

De acordo com Peretti (1998) e Bilhim (2006) ao responsável pela concretização da política de formação cabe: a concepção, implementação e acompanhamento da aplicação do plano de formação; a coordenação e motivação dos colaboradores da equipa do serviço de formação; a promoção da actualização da equipa de formadores; e o desenvolvimento de relações com o exterior e com outros departamentos da organização, em especial com os responsáveis dos serviços abrangidos pela actividade formativa. Apraz realçar que a política de formação assenta num conjunto de escolhas, que pode nem sempre passar pelo responsável pela sua concretização, e que deriva da multiplicidade de contextos organizacionais. Seguidamente, explanam-se as escolhas inerentes à condução de uma actividade formativa, nomeadamente no que se refere aos seus objectivos, orçamento, beneficiários e modalidades.

3.1. A escolha dos objectivos da formação

No que concerne ao seu objectivo, as acções de formação podem-se inscrever-se: nas que têm como finalidade melhorar o desempenho dos colaboradores numa dada função, e que por isso são orientadas para o cargo exercido; nas que pretendem preparar a pessoa para uma função a executar no futuro, pelo que se consideram orientadas para o desenvolvimento do indivíduo (Câmara et al, 2001). A escolha dos objectivos ditará a própria natureza da formação, a qual pode ser de quatro tipos, consoante a sua vertente: conhecimento, o saber-saber; técnica, o saber-fazer; comportamento, o saber-ser; e desenvolvimento pessoal, o saber-saber, saber-fazer e saber-ser.

Bilhim (2006), sintetizando a relação dos objectivos da formação com a sua natureza, defende que a formação de adultos deve atender sempre às seguintes finalidades: preparar as pessoas na perspectiva do saber mais, saber ser e saber fazer para as mudanças organizacionais e tecnológicas, resultantes das transformações operadas na envolvente; e fomentar o

desenvolvimento pessoal e profissional de cada trabalhador.

A escolha dos objectivos terá consequências na escolha dos conteúdos, dos beneficiários e nas modalidades adoptadas pelo processo formativo (Peretti, 1998).

3.2. A escolha do orçamento

O orçamento é uma questão importante, pelo que a concepção da actividade formativa deverá ser sempre precedida da análise do orçamento que a organização está disposta a ceder em matéria de formação. O orçamento da formação deve abranger os custos directos e indirectos. Neste contexto, para além de abarcar os custos com os suportes de formação, o orçamento deve também contemplar os gastos indirectos, tais como as amortizações de espaços e de equipamentos e os salários dos formandos (Peretti, 1998; Bilhim, 2006).

3.3. A escolha dos beneficiários

A formação pode abranger todos os colaboradores da empresa ou apenas algumas categorias, em função dos objectivos estratégicos a que obedece. Os beneficiários, tanto podem ser designados, como voluntários (Peretti, 1998). Câmara et al (2001) distinguem três tipos de público-alvo da formação: o indivíduo, no caso de se tratar de uma formação individual, como a formação *on the job*, ou específica para determinados sujeitos que se integram numa formação inter-empresas; o grupo, quando um conjunto de indivíduos tem uma mesma necessidade de formação; a organização, quando, efectivamente, a acção de formação se estende a todo o pessoal da organização.

3.4. A escolha das modalidades

Quanto às modalidades que podem revestir o processo formativo, as possibilidades são diversas, variando consoante: a sua duração; se tratar de uma formação intra ou inter; ser efectuada por organismos internos ou exteriores à organização; e quanto às fórmulas pedagógicas a que recorre (Peretti, 1998).

No que respeita à duração, a empresa pode privilegiar as formações curtas que não originem uma ausência prolongada, ou pode optar por formações que exijam uma ruptura com a actividade profissional, sendo que esta segunda modalidade precede, geralmente, promoções ou mudanças (op. cit.).

A formação “intra” reúne colaboradores da mesma empresa, o que promove o reforço da comunicação interna e a construção de uma linguagem

comum. Já a formação “inter” agrega colaboradores de empresas distintas, facultando a confrontação de diferentes culturas organizacionais e trocas frutíferas de informações. Esta última modalidade de formação é mais aplicada para os quadros ou formações técnicas, cingindo-se a um pequeno número de colaboradores na organização (op. cit.)

A organização pode beneficiar de um “centro de formação” interno ou recorrer a organismos externos. A formação interna recorre aos recursos internos para realizar a formação, o que permite integrar melhor as especificidades da organização, mas é tipicamente mais rígida. Já a formação externa ocorre quando a formação é ministrada por organismos externos, o que actualmente sai caro às empresas, mas, em contrapartida, favorece uma maior flexibilidade, para além de que a oferta de formação é ampla, e, geralmente, de boa qualidade (Peretti, 1998; Câmara et al, 2001).

Por último, a escolha das fórmulas pedagógicas tem um papel decisivo no resultado da formação. Segundo Meignant (cit in Peretti, 1998) os métodos pedagógicos podem ser classificados em quatro categorias: métodos afirmativos; métodos de descoberta; métodos activos; e outros métodos.

4. Factores que afectam a disponibilidade de uma organização para desenvolver processos de formação

O *modelo do sistema de formação e dos factores que o afectam* apresentado por Hendry (1991, cit in Cruz, 1998) sustenta a existência de um conjunto de factores que influencia a disponibilidade de uma organização para desenvolver processos de formação. Este modelo reconhece, como força impulsionadora do processo de formação, as respostas da organização às pressões externas para se desenvolverem e se manterem competitivas. Contudo, esta força não é suficiente para desencadear o processo de formação profissional. Os conjuntos de factores, que o modelo compreende, são:

- Pressão para a competitividade e a estratégia da empresa;
- Mercado de trabalho externo;
- Mercado de trabalho interno, os actores internos e os sistemas;
- Apoios externos à formação.

4.1. Pressão para a competitividade e a estratégia da empresa

Nem todas as pressões sentidas pela organização, para atingir uma maior competitividade, influenciam positivamente o sistema de formação. Nomeadamente, uma conjuntura de recessão, aliada à pressão para a redução de custos, pode desencadear um efeito negativo. Por outro lado, a presença de uma pressão positiva no sistema de formação profissional não é o bastante para provocar um incremento da actividade de formação. Antes de mais, é necessário mudar a forma como os gestores encaram a formação, o

que requer o reconhecimento da necessidade de se realizar formação (Cruz, 1998).

Em virtude de uma pressão exterior para o alcance de um nível superior de competitividade, as organizações estipulam estratégias como o desenvolvimento de novos produtos, por mudanças tecnológicas nos processos de fabrico, pela redução de custos e por medidas diversas conducentes a um desempenho melhorado. Estas respostas traduzem lacunas de competências e a necessidade de recorrer à formação profissional como solução (op. cit.).

4.2. Mercado de trabalho externo

A lacuna de competências detectada no seio da organização pode ser colmatada de duas formas: com o recurso a programas de formação, de modo a dotar o pessoal existente das competências necessárias; ou recorrendo ao mercado de trabalho externo, recrutando indivíduos com as competências desejadas. No entanto, segundo dados apontados por Pettigrew, Hendry e Sparrow (1989), tem-se constatado que as organizações tendem a valorizar os custos dispendidos com a formação, em detrimento dos custos de recrutamento (Cruz, 1998).

4.3. Mercado de trabalho interno, os actores internos e os sistemas

4.3.1. Mercado de trabalho interno

O modelo de Hendry (1991) identifica três forças do mercado de trabalho interno da organização, em articulação com o mercado de trabalho externo, que têm uma acção facilitadora do desenvolvimento da formação profissional: a redução do número de trabalhadores; o alargamento do número de trabalhadores; e a tradição de recrutamentos de qualidade e de retenção de pessoal (Cruz, 1998).

A redução do número de trabalhadores acarreta, geralmente, o aumento das tarefas a desempenhar pelos colaboradores que permanecem na organização. A exigência de novas competências aos trabalhadores, requeridas ao desempenho das diferentes funções, implica o investimento em formação (op.cit.)

O alargamento do número de colaboradores, sobretudo em empresas com estratégia de crescimento e envoltas em mercados competitivos, requer o investimento em actividades de formação, de forma a reter os seus trabalhadores, e também actuar como um factor atractivo no recrutamento de pessoal (op.cit.).

A tradição de recrutamentos de qualidade, de retenção e de

promoção de trabalhadores é também um factor facilitador da formação, uma vez que esta actividade é percebida pela empresa como um instrumento de preparação para a mudança, mantendo a qualidade dos seus recursos humanos (op.cit.)

4.3.2. Actores internos e sistemas

Segundo o modelo em análise, no âmbito deste grupo de factores, são cinco as questões a analisar: as implicações dos diferentes níveis de gestão e cultura da empresa; as estruturas de formação na empresa; os constrangimentos financeiros e de tempo; o envolvimento das chefias directas; e o papel dos sindicatos (Cruz, 1998).

Os níveis de gestão e cultura da empresa interferem com o sistema de formação, na medida em que o investimento na formação depende da adopção de uma estratégia de gestão ao nível de um retorno do investimento a médio ou a longo prazo. É o desfazamento entre o momento em que ocorre o custo e aquele em que se torna possível beneficiar de lucros, que representa o “calcanhar de Aquiles” da formação, porque é difícil convencer os gestores a investirem sem que, preferivelmente no mesmo momento, atinjam determinadas contrapartidas. Uma atitude positiva da gestão face à formação e a cultura de aprendizagem e desenvolvimento contínuo actuam, deste modo, como facilitadores da formação (Cruz, 1998; Câmara et al, 2001).

A existência de uma estrutura de formação na empresa, capaz de coordenar as actividades do sistema e envolvê-las na gestão estratégica, que permita acompanhar o levantamento de necessidades, suporte a realização das acções formativas, avalie os resultados da formação e comunique com os formadores, é um factor facilitador da formação profissional na organização (Cruz, 1998).

No que concerne aos constrangimentos financeiros e de tempo, importa salientar que o abandono temporário do posto de trabalho, no decurso do período de formação, pode actuar como factor inibidor da formação. A existência de uma cultura de formação pode atenuar este factor, assim como alternativas, tais como a formação à distância, atribuir às chefias directas o papel de formadores, e calendarizar módulos de formação dispersos ao longo do tempo, poderão constituir soluções. Os constrangimentos de tempo podem levar a que os empresários impeçam os colaboradores de sair mais cedo para irem à formação. No entanto, este constrangimento poderá estar também associado ao receio das chefias quanto ao facto do aumento das qualificações dos trabalhadores poder levá-los a procurar outra empresa (Moura, 2004).

A responsabilidade pelo desenvolvimento dos trabalhadores deve, a par das funções que tradicionalmente lhes são atribuídas, ser conferida às chefias. Este envolvimento das chefias na formação, atribuindo-lhes um papel importante no levantamento de necessidades, no planeamento e na avaliação da formação, pode facilitar a ocorrência de actividades de

formação (Cruz, 1998). Esta perspectiva também é partilhada por Bare (1978), que constatou mesmo uma correlação significativa entre a eficácia de um grupo de trabalho e o grau segundo o qual os seus membros consideram o líder da organização envolvido na formação dos seus colaboradores.

Por último, os sindicatos podem também actuar como uma força positiva no desenvolvimento da formação nas empresas, o que pode ser conseguido de duas formas. Numa primeira perspectiva, os investimentos feitos em matéria de formação permitem às empresas manter uma aliança com as forças sindicais, uma vez que a formação permite a valorização dos colaboradores e aumenta a sua empregabilidade em caso de despedimento. Por outra perspectiva, aquando de situações de despedimento, ao invés de tentarem impedir essas situações, os sindicatos podem reivindicar medidas atenuadoras dos efeitos do despedimento, como sejam os programas de formação para os que saem da empresa, e mais formação para os que nela permanecem (Cruz, 1998).

4.4. Os apoios externos à formação profissional

Este último grupo de factores que afecta a actividade de formação na organização remete para os estímulos e apoios externos, e exige que se atenda a três questões basilares: as exigências de qualidade por parte dos clientes e consumidores; os fornecedores de serviços de formação; e os incentivos financeiros à realização de formação (Cruz, 1998).

No que respeita à primeira questão, verifica-se que a pressão sentida pela empresa para a certificação e qualidade compele a mudanças organizacionais e desenvolvimento de actividades de formação (op.cit.).

Quanto aos fornecedores de serviços de formação, estes actuarão como facilitadores quando se caracterizarem pela prestação de serviços de qualidade, ajustados às expectativas e necessidades das empresas, e com duração mínima indispensável (op.cit.).

Por último, a atribuição de subsídios financeiros às empresas para o desenvolvimento de formação leva a um maior investimento nesta actividade, uma vez que reduz os custos que lhe estão associados. Segundo Câmara et al (2001) as empresas portuguesas tradicionalmente caracterizavam-se por um baixo investimento em formação, facto que se alterou com a adesão à CEE e o apoio dado pelos fundos estruturais. Com base nos dados do IEFP, o investimento em formação profissional quase que duplicou entre 1990 e 1995, em comparação com o período precedente. Já no período de 1994 a 1999, o orçamento atribuído pelo Fundo Social Europeu aos programas de recursos humanos e promoção do emprego foi de 2178 milhões de euros para Portugal (Budría e Pereira, 2007).

No entanto, a aposta na formação como uma forma de ganhar vantagem competitiva e, logo, como um investimento, está longe de ser a realidade vigente, uma vez que “66% das empresas nacionais não dispõem

de qualquer tipo de formação profissional junto dos seus trabalhadores”¹. Neste contexto, podemos afirmar que a formação continua a ser encarada pelas chefias como um custo e não como um investimento, custo este que só é atenuado com o recurso a apoios oficiais (Câmara et al, 2001).

Capítulo II – A formação profissional e a sua relação com os indivíduos: análise de alguns estudos

A literatura existente acerca da formação tende a ignorar o facto de esta implicar uma atribuição de sentido por parte dos sujeitos por ela abrangidos. Tal como salienta Charlot (2004) e Meignant (2003) no concernente à formação não se trata de uma actividade isolada, de um mero objecto, pelo que deve ser valorizada como uma experiência, um meio para outros fins, uma actividade mobilizadora do sujeito uma vez que requer a reinterpretação e acomodação do objecto pelo sujeito.

Para Courtois, Mathey-Pierre, Portelli e Wittorski (1996) a relação que os trabalhadores estabelecem com a formação depende dos seus objectivos, nomeadamente do seu futuro socioprofissional e do seu projecto de vida. Meignant (2003) acrescenta que a motivação do sujeito para as actividades formativas depende de um conjunto vasto de factores relativos à gestão de recursos humanos e à própria organização: remuneração, regalias sociais, condições de trabalho, possibilidades de carreira, interesse do trabalho, ambiente relacional com os outros colaboradores e com a administração, autonomia e responsabilidades inerentes ao posto de trabalho, comprometimento com a organização, entre outros. A motivação dos trabalhadores pode, desta forma, ser potenciada pela capacidade da organização facultar aos colaboradores a manifestação e desenvolvimento dos seus talentos e competências, e de os colocar em situações em que eles tenham oportunidade de as aplicar.

Os sujeitos diferem entre si no que respeita às aptidões, competências e conhecimentos com os quais se apresentam nas actividades de formação. Estas características individuais dos formandos são, segundo Fleishman e Munford (1989), os principais determinantes dos resultados da formação. De facto, também Salas e Cannon-Bowers (2001) asseveram que os eventos que antecedem as acções de formação podem ser tão ou mais importantes como os que ocorrem durante e após a formação. Estes últimos autores afirmam que a pesquisa tem mostrado que determinados aspectos que precedem a formação têm repercussões importantes na eficiência do processo de formação. Estes aspectos podem ser analisados em termos de três categorias: o que os formandos trazem ao panorama da formação; variáveis que atraem

¹ Segundo estudo divulgado pelo Departamento de Estatística do MQE, no *Expresso Emprego*, nº1284, p.1, 07/06/97 citado em Câmara et al (2001).

os formandos à aprendizagem e participação em actividades de desenvolvimento; e se o planeamento da formação é feito de modo a maximizar as experiências de aprendizagem (Salas e Cannon-Bowers, 2001).

Os autores reconhecem a capacidade cognitiva como um factor preditivo fiável do desempenho nas actividades de formação, mas não necessariamente no desempenho profissional. Já a auto-eficácia, isto é, a crença no desempenho eficaz de determinados comportamentos e tarefas específicas, é um forte factor preditivo do desempenho profissional. A auto-eficácia abarca também um conjunto de variáveis pessoais como: a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional, a intenção de mudar de emprego, a relação entre a formação e o ajustamento às mudanças, e a relação entre a consciencialização e a aprendizagem (Salas e Cannon-Bowers, 2001).

Já Budría e Pereira (2007) ressaltam que as diferentes formas de administrar a formação podem estar associadas aos diferentes resultados, o que pode justificar as disparidades entre grupos de trabalhadores que tradicionalmente participam em planos de formação distintos. Os autores reforçam também que os colaboradores que diferem em termos de sexo, habilitações académicas e experiência profissional podem obter diferentes benefícios da formação desenvolvida na organização, pelo que os gestores devem estar cientes de que a igualdade de suprimento das necessidades de formação não assegura a igualdade de resultados ao nível do desempenho dos actores.

De acordo com as evidências internacionais, os autores Budría e Pereira (2007) descobriram que as actividades formativas de uma organização tendem a privilegiar os indivíduos com mais habilitações académicas. Este dado também foi apontado por Knoke e Ishio (1998), autores que garantem que as habilitações escolares dos trabalhadores são um dos principais critérios que as empresas utilizam na selecção dos trabalhadores para os programas de formação. Conforme constataram, menos de 9% dos colaboradores com uma baixa qualificação académica recebeu formação na organização, comparativamente a mais de 35% dos que possuem qualificações académicas superiores. Esta relação complementar também pode, na perspectiva dos últimos autores, reflectir diferenças individuais na capacidade de aprender de forma eficiente, tanto no trabalho como em escolas regulares.

No entanto, na investigação que Budría e Pereira (2007) conduziram, verificaram que os trabalhadores com uma longa experiência profissional e um baixo nível escolar são os que beneficiam mais dos processos de formação. No que concerne à variável idade, constataram que os indivíduos com mais idade tendem a receber menos formação. A probabilidade de participação numa acção de formação é cerca de 1/3 inferior para trabalhadores com idades compreendidas entre os 30 e os 44 anos, e cerca de metade para trabalhadores com idade superior a 44 anos. A associação negativa entre a idade e a participação na formação é consentânea com a teoria do capital humano que prediz que os trabalhadores mais novos são os mais indicados para participar em programas de formação, pois o

período que têm, para fornecer o retorno à organização, da formação recebida, é maior. Este dado também poderá ser explicado pelo facto de que os adultos apresentam características de aprendizagem diferentes dos jovens: os adultos só aprendem quando se identificam com os objectivos propostos e quando se sentem directamente implicados e co-responsáveis, como tal, o envolvimento das suas chefias na sua formação torna-se essencial, pois, como já referimos, as chefias têm um papel fundamental na formação, tanto na disponibilização dos trabalhadores para a formação, como também na sua motivação para a formação (Rufino e Oliveira, 1998).

Os autores Budría e Pereira (2007) reforçam que o efeito positivo da habilitação académica e o efeito negativo da idade são ainda mais evidentes no caso da formação de longa duração.

Os resultados a que os autores supracitados chegaram indicam que a formação no mercado de trabalho português é essencialmente reparadora, isto é, providencia competências válidas e relevantes para os trabalhadores com baixas qualificações académicas. De facto, a formação ajuda a actualizar competências dos trabalhadores cujas qualificações formais são mais obsoletas. Na generalidade, os resultados apontam que a interacção entre a formação e as características individuais difere de sobremaneira em função dos sectores de actividade. A principal ilação é a de que os indivíduos com menos experiência profissional obtêm menos da formação no sector privado, enquanto os indivíduos com mais qualificações académicas beneficiam menos da formação no sector público.

Embora se constate o alheamento por parte dos formadores, da necessidade de atender às características individuais dos formandos, nomeadamente quanto às influências que poderão ter nos desempenhos individuais, é notória a preocupação de proporcionar acções de formação que respeitem os princípios gerais da aprendizagem, tais como: a prática, o reforço, o “feedback” e a experiência do formador. A consideração por estes princípios é assumida como tendo efeitos relativamente contínuos na aquisição de competências (Fleishman e Munford, 1989).

Todavia, as características dos formandos também deveriam ser alvo da atenção por parte dos formadores, o que começaria com a determinação de quais são as características dos indivíduos que representam realmente um importante grupo de variáveis relativamente à aprendizagem e à formação. A significância potencial das características dos formandos foi demonstrada em diversos estudos analisados por Fleishman e Munford (1989). Por exemplo, o trabalho de Christal (1974) e Gettinger e White (1979) indica que a proporção de aquisição de competências é largamente influenciada pelos níveis de aptidão pré-existent, num ambiente comum de aprendizagem. De forma análoga, Ghiselli (1973) e Tyler (1965) constataram a existência de vários estudos indicando que a diferença entre formandos ao nível das atitudes, motivação, interesse e história passada influencia o desempenho e o próprio desgaste no decorrer do processo de formação.

Investigações posteriores de Cronbach e Snow (1977), Snow e Yallow (1982) e Lohman e Snow (1984), apesar de não consensuais, sugerem que certos tipos de ambientes de instrução facilitam a aprendizagem

entre certas classes de indivíduos (Fleishman e Munford, 1989).

Já os estudos conduzidos por Snow e Yallow (1982) e Lohman e Snow (1984) concluíram que uma acção de formação que enfatize o exercício independente dos conteúdos, mais provavelmente promove a aprendizagem em indivíduos com elevadas competências, do que naqueles que tem poucas competências, para os quais uma linha de instrução mais directiva é mais apropriada (Fleishman e Munford, 1989).

Numa outra perspectiva, nomeadamente a do investigador Taormina (1999), os Gestores de Recursos Humanos demonstram, efectivamente, preocupações com aspectos relativos às variáveis sócio-demográficas dos colaboradores, ao presumir que indivíduos de uma certa idade, sexo, estado civil, etc, possam não estar satisfeitos com os seus postos de trabalho ou menos comprometidos com a organização. No entanto, o estudo que conduziu revelou que as variáveis sócio-demográficas só ocasionalmente estão relacionadas com a satisfação e comprometimento do colaborador. Pelo contrário, as variáveis respeitantes à socialização organizacional – nas quais se inclui a formação recebida² – foram consideradas fortes preditores da satisfação e comprometimento organizacional. Este facto pode ser aproveitado pelos gestores, nomeadamente através do planeamento de programas de formação capazes de dotar o trabalhador das competências de que necessita, respeitando assim não só as necessidades da organização como também as necessidades de desenvolvimento do colaborador. Com efeito, este é um aspecto a que os gestores deverão atender, até porque os resultados apontam que a formação desempenha um papel preditivo significativo da satisfação laboral e da manutenção do comprometimento organizacional. Uma vez que a maioria dos trabalhadores vê os seus supervisores como formadores, torna-se possível aumentar a sua satisfação com o trabalho e o seu comprometimento organizacional, se os supervisores estiverem cientes que ministram formação e que, portanto, devem ajudar os trabalhadores a aumentar a sua eficiência profissional assim como responder às suas necessidades de desenvolvimento (Taormina, 1999).

Esta mesma perspectiva é asseverada por Morris e Sherman (1981, cit in Tavares, 2001) que afirmam que as organizações que investem na formação, no desenvolvimento e na promoção interna dos seus colaboradores têm trabalhadores com um auto-conceito positivo mais desenvolvido e um maior sentimento de auto-eficácia. Estas percepções positivas provenientes da relação desenvolvida com a organização conduzem a uma maior identificação com a entidade empregadora. Logo, se os trabalhadores acreditarem que a organização está a implementar boas práticas de formação, sentir-se-ão mais comprometidos com ela (Gaertner e Nollen, 1989, cit in Tavares, 2001).

² As quatro variáveis incluídas na socialização organizacional são: a formação profissional recebida, a perspectiva do trabalhador acerca do seu papel na organização, o apoio e a supervisão no trabalho, e os planos quanto ao futuro na organização

II – Objectivos, questões e hipóteses de investigação

O estudo empírico que realizámos focaliza a influência que determinadas variáveis sócio-demográficas – designadamente a unidade orgânica de trabalho, o tempo de trabalho na Instituição, o tipo de vínculo mantido com a organização, o grupo de pessoal a que pertence, o tempo de permanência no actual grupo de pessoal, a idade e as habilitações escolares – têm nas percepções que os colaboradores do quadro não docente de um Instituto Politécnico português desenvolvem relativamente às actividades de formação.

Partindo do pressuposto que os indivíduos diferem em função das variáveis sócio-demográficas que os caracterizam, assim como desenvolvem diferentes representações acerca das actividades de formação que os abrangem, aspiramos a apurar algumas relações que aqui se poderão estabelecer.

O estudo empírico que conduzimos é de natureza exploratória. A análise da influência das variáveis sócio-demográficas resulta da hipótese geral de que as percepções dos indivíduos acerca dos processos organizacionais e dinâmicas de recursos humanos que os abrangem, nomeadamente da formação profissional, sofrem a influência das referidas variáveis. Como ponto de partida, as questões que levantamos são essencialmente as seguintes: quais destas variáveis poderão ser as mais significativas nas percepções que os indivíduos constroem acerca da formação; terão todas as variáveis sócio-demográficas influência nessas percepções; e haverá uma percepção das actividades da formação que se revele mais influenciável pelas diferenças sócio-demográficas dos colaboradores.

III – Metodologia

1. Caracterização da amostra

A presente investigação centrou-se sobre uma amostra constituída pelo corpo não docente de uma Instituição do Ensino Superior Público da região centro de Portugal, mais concretamente um Instituto Politécnico. A referida Instituição abrange seis Unidades Orgânicas de ensino: uma Escola Superior Agrária (ESA), uma Escola Superior de Educação (ESE), uma Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTG), uma Escola Superior de Tecnologias da Saúde (ESTS), um Instituto Superior de Contabilidade e Administração (ISCA), e um Instituto Superior de Engenharia (ISE). Para além destas Unidades, a amostra também inclui os Serviços de Acção Social (SAS) e os Serviços Centrais/ Presidência (SC/ Presidência).

Numa fase inicial, que decorreu durante os meses de Maio e Junho de 2007, foram distribuídos 369 questionários pelas diferentes Unidades Orgânicas, tendo sido recolhidos 301, dos quais validámos 291. A aplicação dos questionários contou com a ajuda de determinados colaboradores em cada uma das Unidades. Estes colaboradores foram responsáveis pela distribuição do questionário, assim como pela sua recolha, com excepção da ESE onde foram os próprios investigadores a administrar o questionário.

A percentagem de sujeitos da amostra inquiridos, distribuídos pelas diferentes unidades – de ensino e de serviços – encontra-se explícita na *Tabela 2.1*.

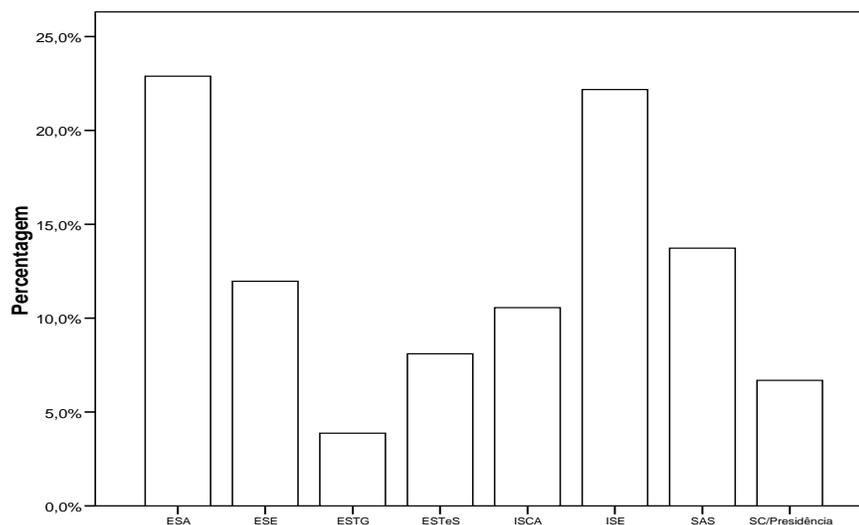
Tabela 2.1. Unidade Orgânica/Serviço do IPC se encontra actualmente a exercer funções

	N	Percentagem %
ESA	65	22.8
ESE	34	11.9
ESTG	11	3.9
ESTeS	23	8.1
ISCA	31	10.9
ISE	63	22.1
SAS	39	13.7
SC/Presidência	19	6.7
Total	285	100.0

Legenda: ESA – Escola Superior Agrária; ESE – Escola Superior de Educação; ESTG – Escola Superior de Tecnologia e Gestão; ESTeS – Escola Superior de Tecnologia e Saúde; ISCA – Escola Superior de Contabilidade e Administração; ISE – Instituto Superior de Engenharia; SAS – Serviços de Acção Social; SC/Presidência – Serviços Centrais/ Presidência.

Recorrendo à visualização do *Gráfico 1* podemos verificar que a maior percentagem dos inquiridos, um total de 65, exerce funções na ESA (22.8%) logo seguida pelo ISE com 63 sujeitos (22.1%). No pólo oposto temos os Serviços Centrais/Presidência com 19 participantes (6.7%) e a ESTG que contabiliza 11 sujeitos (3.9%).

Gráfico1. Distribuição dos sujeitos da amostra por unidade orgânica de ensino/ serviços



Seguidamente, analisaremos a percentagem de participantes para cada uma das classes das variáveis sócio-demográficas focadas por o presente estudo empírico, nomeadamente: o tempo de trabalho na organização, o tipo de vínculo, o grupo de pessoal a que pertence, o tempo de permanência no actual grupo de pessoal, a idade e as habilitações escolares/académicas.

No que concerne ao tempo de trabalho na instituição constata-se que a maioria dos inquiridos (47.0%) trabalha naquela organização há mais de 3 anos e há menos de 10 anos. Apraz realçar aqui dois aspectos: um refere-se à baixa percentagem de sujeitos que trabalham há menos de 3 anos na instituição (4.0%); o outro à percentagem de indivíduos que trabalham há mais de 20 anos na instituição (13.8%), que consideramos baixa relativamente às que correspondem aos períodos “Mais de 3 até 10 anos” (47.0%) e “Mais de 10 até 20 anos” (35.2%).

Tabela 2.2. Tempo de trabalho na Instituição

	N	Percentagem %
Menos de 3 anos	10	4.0
Mais de 3 até 10 anos	116	47.0
Mais de 10 até 20 anos	87	35.2
Mais de 20 anos	34	13.8
Total	247	100.0

Atendendo ao facto de que integram o pessoal não docente de uma instituição do Ensino Superior Público, os sujeitos abrangidos pela amostra têm, essencialmente, dois tipos de vínculos: o de funcionário e o de agente.

Comparando as percentagens dos sujeitos com os dois tipos de

vínculos, constatamos que estas não variam significativamente (49.8% para funcionário e 46.8% para agente). A percentagem de trabalhadores com outro tipo de vínculo não é significativa (3.4%).

Tabela 2.3. Tipo de vínculo

	N	Percentagem %
Funcionário	116	49.8
Agente	109	46.8
Outro	8	3.4
Total	233	100.0

Outra variável analisada por este estudo empírico foi o grupo de pessoal a que os sujeitos pertencem. Agrupamos os diferentes grupos em quatro categorias que nos pareceram evidentes: na primeira englobamos os quadros superiores e chefias da Instituição, designadamente o grupo constituído pelos dirigentes, técnicos superiores e administrativos/chefias; na segunda, reunimos os quadros médios, como técnicos, técnicos profissionais, administrativos e informáticos; na terceira categoria, consideramos o pessoal auxiliar e auxiliar técnico; por último, na quarta categoria, integramos os funcionários a recibo verde e com contrato individual de trabalho.

As conclusões, às quais podemos aceder através da *Tabela 2.4*, são as seguintes: a maioria dos sujeitos (46.7%) ocupa uma posição nos quadros médios da instituição, desempenhando as funções de técnico, administrativo ou informático; e os quadros superiores (24.5%) estão numa percentagem equivalente à ocupada pelo pessoal auxiliar (23.6%) na Instituição. É de realçar também a baixa percentagem de trabalhadores a recibos verdes e com contratos individuais de trabalho (5.2%).

Tabela 2.4. Grupo de Pessoal a que pertence

	N	Percentagem %
Dirigente		
Técnico Superior		
Administrativo/ Chefia	56	24.5
Técnico		
Técnico Profissional		
Administrativo	107	46.7
Informático		
Operário		
Auxiliar Técnico		
Pessoal Auxiliar	54	23.6
Contrato Individual/		
Recibos Verdes	12	5.2
Total	229	100.0

A amostra de sujeitos em análise pelo presente estudo caracteriza-se também por uma permanência superior a 3 anos no actual grupo de trabalho e, em geral, inferior a 10 anos (52.8%). Tal como o tempo de permanência na instituição, a variável tempo de permanência no grupo de trabalho é menor para o período inferior a 3 anos (11.5%), assim como para o período superior a 20 anos (10.1%).

Tabela 2.5. Tempo a que pertence ao actual grupo de pessoal

	N	Percentagem %
Menos de 3 anos	25	11.5
Mais de 3 até 10 anos	115	52.8
Mais de 10 até 20 anos	56	25.7
Mais de 20 anos	22	10.1
Total	218	100.0

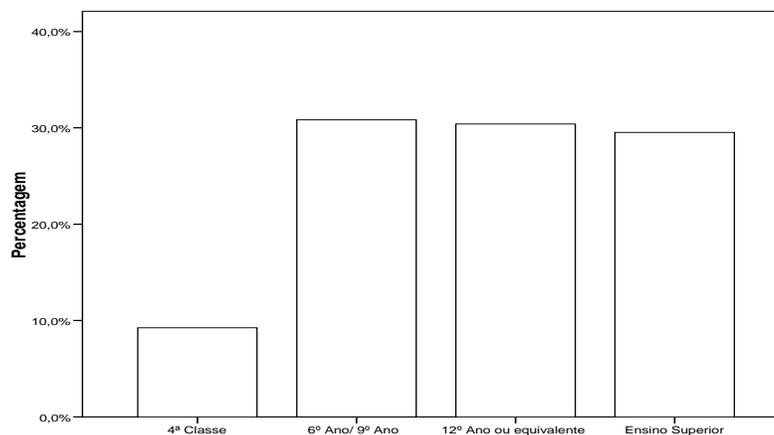
Os sujeitos inquiridos têm, maioritariamente, uma idade compreendida entre os 30 e os 40 anos (51.5%), sendo também a percentagem de sujeitos com idade superior a 41 anos bastante significativa (44.5%). Por outro lado, constata-se que a percentagem de indivíduos com uma idade inferior a 29 anos é bastante reduzida (3.9%).

Tabela 2.6. Idade

	N	Percentagem %
Menos de 29 anos	9	3.9
Entre 30 e 40 anos	118	51.5
Mais de 41 anos	102	44.5
Total	229	100.0

Por último, no que diz respeito às habilitações escolares podemos verificar que a percentagem de sujeitos que detêm o 6º Ano/9º Ano de escolaridade (30.7%), o Ensino Secundário (30.3%), e o Ensino Superior (29.8%), é semelhante. Tal facto leva-nos a uma caracterização da amostra como uniformemente distribuída pelos diferentes níveis de ensino, com excepção da 4ª Classe que é a habilitação escolar que congrega, apenas, 9.2% dos sujeitos da amostra.

Gráfico 2. Distribuição dos sujeitos da amostra por Habilitações escolares/ académicas



2. Instrumentos

Como instrumento recorremos a um questionário respeitante à formação profissional, o qual se foca essencialmente nas perspectivas e pressupostos dos indivíduos acerca da formação desenvolvida no seio da organização em que trabalham.³

O referido questionário, designado por *Perspectivas e Pressupostos na formação profissional (PPFP)*, que possibilitou o presente estudo, é constituído por 23 itens e deriva de uma escala mais vasta de 52 itens. A escala inicial abrange três processos de Gestão de Recursos Humanos, que a literatura da especialidade tem relacionado com a Gestão do Conhecimento: a formação profissional, a avaliação de desempenho e os sistemas de retribuição e recompensas.

³ Trata-se de uma escala que integra um instrumento mais vasto, construído no âmbito de um estudo mais abrangente, liderado, no terreno, pelo Mestre Samuel Monteiro na qualidade de candidato ao grau de Doutor pela Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra. A investigação de doutoramento a que aludimos, focaliza as dimensões humana e comportamental da gestão do conhecimento, visa analisar dinâmicas relacionais (de facilitação ou inibição) entre os pressupostos e perspectivas de gestão de recursos humanos e o grau de aplicação da gestão do conhecimento num conjunto de organizações do sector da cerâmica. Esta escala está, ainda, a ser alvo de estudos de validação no contexto do ensino superior politécnico. Não se encontram ainda disponíveis informações relativas às suas qualidades psicométricas, tendo-nos sido fornecidos, apenas, elementos relativos à sua estrutura dimensional.

O instrumento a que recorremos tem oito possibilidades de resposta para cada um dos 23 itens que o compõem, pelo que o sujeito pode expressar de forma aproximada a sua perspectiva para cada um dos itens. O formato adoptado é o correspondente a uma escala de *Likert*, sendo que as possibilidades de resposta são: “*Nunca se aplica*”; “*Quase nunca se aplica*”; “*Aplica-se pouco*”; “*Aplica-se moderadamente*”; “*Aplica-se muito*”; “*Aplica-se quase totalmente*”; “*Aplica-se sempre*”; e ainda “*Não sei*”.

A análise da consistência interna do PFPF permitiu classificar 21 dos seus itens constituintes em torno de quatro factores: I – Formação como investimento; II – Orientação cultural para a formação; III – Aplicabilidade da formação; IV – Formação como constrangimento. Cada um destes quatro factores, por nós denominados, remete para uma forma diferente de encarar a formação.

O Factor I e o Factor IV correspondem a duas perspectivas, antagónicas entre si, por nós explanadas na primeira parte deste trabalho, designadamente: a formação como investimento e a formação como constrangimento.

O Factor II corresponde à percepção da formação como um valor da cultura da organização, como algo de importante e de útil, gerador de conhecimentos que importa serem transmitidos aos colegas e aos colaboradores menos experientes.

O Factor III refere-se à aplicação que os trabalhadores dão aos conhecimentos provenientes de formação no exercício da sua função. Relaciona-se, portanto, com o valor que atribuem à formação como uma actividade potencialmente geradora de novas aprendizagens profissionais e de um desempenho das tarefas actuais melhorado.

Tabela 3.1. Itens que compõem o Factor I – Formação como Investimento.

N.º	Item
5.	Faz-se tudo para avaliar se a formação cumpriu os seus objectivos
6.	O desenvolvimento contínuo das pessoas é muito valorizado
7.	Todos nós assumimos um papel activo na definição das necessidades de formação
13.	Considera-se que é bem empregue todo o dinheiro que é gasto com a formação
14.	Aposta-se na formação como resposta imediata aos problemas
15.	Aposta-se na formação para responder às necessidades da empresa.
16.	A formação também se faz a pensar num eventual futuro fora da empresa
18.	A formação é, cuidadosamente, planeada (desde o levantamento de necessidades, à calendarização, execução e avaliação)
22.	A formação é muito valorizada

Tabela 3.2. Itens que compõem o Factor II – Orientação Cultural para a Formação.

N.º	Item
1.	São, sobretudo, os colegas mais experientes que formam os menos experientes
4.	Temos a preocupação de partilhar com os colegas o que aprendemos nas formações que frequentamos
11.	A formação também acontece no posto de trabalho
17.	A formação também acontece quando trocamos experiências com os nossos colegas

Tabela 3.3. Itens que compõem o Factor III – Aplicabilidade da formação

N.º	Item
8.	A formação melhora o desempenho das pessoas
10.	Usamos o que aprendemos na formação
20.	A formação que recebemos está relacionada com as tarefas que executamos
21.	A formação torna-nos aptos ao exercício de funções diversas

Tabela 3.4. Itens que compõem o Factor IV – Formação como Constrangimento

N.º	Item
9.	A formação realiza-se, apenas, porque é uma obrigatoriedade legal
12.	Perde-se demasiado tempo com a formação
19.	Ninguém é responsável pelas questões da formação
23.	A formação é muito valorizada

Para cada um dos quatro factores retidos estimou-se a sua consistência interna utilizando para o efeito o coeficiente *alpha* (α) de Cronbach. O primeiro e o terceiro factores apresentam valores de *alpha* de .93 e .82, respectivamente, valores considerados como bons indicadores de consistência interna, uma vez que são superiores a .80 (Hill e Hill, 2000). O segundo factor apresenta um valor de *alpha* de .73, indicando um grau de consistência interna aceitável na medida em que é superior a .70. Já o valor relativo ao quarto factor é de .59, que admitimos por ser aproximadamente de .60, valor mínimo da consistência interna (Nunnally, 1978). Atendendo ao conjunto dos quatro factores retidos a escala apresenta um coeficiente de consistência interna de .77.

Outro dos instrumentos a que recorremos foi o questionário respeitante às variáveis sócio-demográficas. Aqui as possibilidades de resposta dependiam da variável em questão, variando de entre um mínimo de três no tipo de vínculo e um máximo de treze para a categoria profissional. Estas variáveis foram posteriormente por nós categorizadas, de forma a facilitar a análise dos dados.

IV – Resultados

De seguida, apresentamos os resultados da análise dos dados que recolhemos com o PFP, considerando as medidas de tendência central e de dispersão referentes à escala global e a cada um dos factores nela inseridos. Os valores mínimos e máximos registados, bem como as pontuações médias e os desvios-padrão obtidos, estão indicados na *Tabela 4.1*.

Tabela 4.1. Análise descritiva da escala e dos factores nela considerados

Medidas	Mínimo	Máximo	M	DP
QF (MT)	1.22	7.61	4.02	.85
Factor 1	1.22	8.00	4.10	1.12
Factor 2	1.00	7.75	4.29	1.24
Factor 3	.75	8.00	4.66	1.18
Factor 4	1.00	8.00	3.03	1.31

No concernente ao PFP, é de assinalar que as médias dos valores mínimos e máximos apurados são, respectivamente, de 1.22 e 7.61, por conseguinte podemos afirmar que a média dos valores mínimos tende mais para a opção de resposta 1 (*nunca se aplica*) e que a média dos valores máximos se encontra mais próxima da opção de resposta 8 (*não sei*) do que da opção 7 (*aplica-se sempre*). A pontuação média obtida é de 4.02 (DP=.85), pelo que se constata que, em média, a percepção dos respondentes relativamente às proposições da escala é de que estas se aplicam moderadamente ao seu contexto organizacional. Posto isto, parece poder concluir-se que os participantes exprimem uma percepção moderada relativamente às diferentes percepções de formação contempladas pela escala em questão.

Atendendo aos resultados das medidas de tendência central específicos do Factor 1, correspondente à percepção da formação como investimento, averiguamos que as médias dos valores mínimos é de 1.22 (aproximando-se da opção de resposta 1) e a dos máximos é de 8.00, correspondente à opção de resposta extrema presente na escala. A média de 4.10 registada (DP=1.12), embora se trate da segunda mais baixa comparativamente à dos outros factores, aproxima-se da opção de resposta 4, pelo que podemos considerar que os inquiridos evidenciam uma posição média correspondente à percepção da formação como um investimento, o que nos leva à conclusão de que existe, por parte dos indivíduos, uma percepção moderada da formação como um instrumento estratégico da política de gestão de recursos humanos, um investimento importante para os colaboradores e para as próprias organizações.

No Factor 2, o qual traduz a orientação cultural para a formação, a média assinalada dos valores mínimos é de 1.00 (correspondente à opção de resposta 1) e a dos valores máximos é de 7.75 (próxima da opção de resposta

8), a mais baixa pontuação obtida no que se refere aos valores máximos. A pontuação média relativa é de 4.29 (DP=1.24), o que reflecte igualmente uma moderada aplicabilidade das proposições que integram o factor à realidade organizacional em questão.

As médias dos valores apurados no Factor 3, referente à aplicabilidade da formação, são de .75 para os valores mínimos (o que corresponde à média mais baixa para os valores mínimos), e de 8.00 (a opção de resposta *Não sei* do PFPF), e a pontuação média relativa é de 4.66 (DP=1.18) (aproxima-se da opção de resposta 5, *Aplica-se muito*), o que corresponde à mais elevada média registada, reflectindo a percepção de grande aplicabilidade da formação na Instituição em questão, pelo que nesta parece existir uma orientação cultural para as actividades de formação, que são valorizadas e partilhadas pelos actores organizacionais.

Por fim, no respeitante à perspectiva que encara a formação como um constrangimento, os resultados das medidas de tendência central indicam valores mínimos e máximos correspondentes às opções de resposta extremas presentes na escala e que a média é de 3.03 (DP=1.31), reflectindo aproximadamente uma percepção reduzida da aplicação dos processos traduzidos por este factor nas unidades orgânicas em questão. Concluímos assim que os participantes tendem a evidenciar uma percepção diminuta da actividade de formação enquanto constrangimento.

De forma sumária, podemos afirmar que as pontuações médias registadas nos quatro factores retidos pela escala em questão nos permitem concluir que os participantes evidenciam, regra geral, percepções moderadas acerca das actividades de formação conduzidas pela Instituição em que exercem funções. No entanto, merece-nos particular destaque as pontuações médias obtidas no Factor 3 (Aplicabilidade da Formação) e no Factor 4 (Formação como constrangimento), uma vez que reúnem, respectivamente, as percepções médias de maior e menor aplicabilidade às unidades orgânicas em questão, do conjunto de percepções consideradas, relacionadas com as actividades de formação.

Seguidamente iremos proceder à averiguação da existência de diferenças na percepção dos inquiridos acerca das actividades de formação conduzidas pela Instituição da nossa amostra, em função das variáveis: unidade orgânica/Serviço do IP onde o sujeito exerce funções; tempo de trabalho do colaborador na Instituição; tipo de vínculo do colaborador; grupo de pessoal a que pertence; tempo de permanência do colaborador no grupo de pessoal; idade; e habilitações escolares/ académicas do colaborador.

1. Unidade Orgânica em que se encontra a exercer funções

Com o intuito de investigar a existência de diferenças na percepção dos sujeitos relativamente à formação desenvolvida no seio da Instituição, em função da Unidade Orgânica em que se encontram a exercer funções, procedemos a uma análise da variância (ANOVA). Esta foi, de facto, a técnica estatística a que recorremos na análise da influência de todas as variáveis sócio-demográficas nos factores do PFPF, pois o que se pretendia

era testar diferenças entre diversas situações, para mais do que uma variável (Pereira, 2006).

Neste sentido, foi tomada como variável independente (VI) a unidade orgânica e como variáveis dependentes (VDs) as pontuações médias obtidas nos quatro factores do PFPF

Tabela 4.2. Pontuações médias e desvios-padrão do questionário de Formação em função da Unidade Orgânica de trabalho

Medidas	ESA		ESE		ESTG		ESTeS		F
	N=65		N=34		N=11		N=23		
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	
Factor 1	4.04	.90	4.03	1.27	4.37	.64	4.18	1.18	1.843
Factor 2	4.74	1.04	3.89	1.08	3.59	.72	4.27	1.84	2.911*
Factor 3	4.48	1.05	5.08	.94	4.61	.91	4.69	1.63	1.195
Factor 4	2.98	.92	3.20	1.42	2.70	1.33	2.87	1.66	.367

Medidas	ISCA		ISE		SAS		SC/Presidência		F
	N=30		N=63		N=39		N=19		
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	
Factor 1	4.17	.88	3.85	1.07	4.61	1.41	4.23	1.15	1.843
Factor 2	4.47	1.18	4.05	1.13	4.37	1.46	4.60	1.08	2.911*
Factor 3	4.61	.96	4.59	1.16	4.93	1.34	4.73	1.02	1.195
Factor 4	2.94	1.10	3.10	1.21	3.15	1.80	2.88	1.23	.367

* $p < .01$

Legenda: Factor 1 – Formação como investimento; Factor 2 – Orientação cultural para a formação; Factor 3 – Aplicabilidade da formação; Factor 4 – Formação como constrangimento; ESA – Escola Superior Agrária; ESE – Escola Superior de Educação; ESTG – Escola Superior de Tecnologia e Gestão; ESTeS – Escola Superior de Tecnologia e Saúde; ISCA – Escola Superior de Contabilidade e Administração; ISE – Instituto Superior de Engenharia; SAS – Serviços de Acção Social; SC/Presidência – Serviços Centrais/ Presidência.

De acordo com o exposto na *Tabela 4.2*, verificamos que os testes univariados indicam que o único factor que sofre influência da Unidade Orgânica de pertença do sujeito é o Factor 2 ($p < .01$). No intuito de especificar as diferenças encontradas neste factor, em função das oito Unidades Orgânicas abrangidas pelo corrente estudo, procedemos ao cálculo de testes de comparação múltipla. Os testes de Tukey HSD realizados, para contrastes simples a posteriori, indicam diferenças entre os participantes da Escola Superior Agrária e os da Escola Superior de Educação (pontuações médias de, respectivamente, 4.74 e 3.89, $p < .05$) e entre os primeiros e o Instituto Superior de Engenharia (pontuações médias de, respectivamente, 4.74 e 4.05, $p < .05$). Deste modo, podemos concluir que são os colaboradores da Escola Superior Agrária os que mais fortemente sentem a existência de uma orientação cultural para a formação na sua Unidade Orgânica de trabalho.

2. Tempo de trabalho na Instituição

No que concerne à influência do tempo de trabalho na Instituição (cf. *Tabela 4.3.*), e procedendo novamente a uma ANOVA, onde a VI foi o tempo de trabalho na Instituição e as VDs os quatro factores retidos na escala, constatamos uma diferença significativa ao nível do Factor 4 ($p \leq .001$). Os testes de Tukey HSD, para contrastes simples a posteriori, apontaram para diferenças entre os participantes que trabalham na Instituição por um período superior a 3 e inferior a 10 anos e aqueles que trabalham por um período compreendido entre 10 a 20 anos (pontuações médias de, respectivamente, 2.66 e 3.29, $p < .01$), e ainda entre os primeiros participantes com aqueles que trabalham há mais de 20 anos na Instituição (pontuações médias de, 2.66 e 3.46, $p < .05$). Uma análise destes dados permite-nos concluir que são os sujeitos que trabalham na Instituição por um período superior a 10 anos que mais tendem a perceber a formação como um constrangimento e uma perda de tempo, sendo este facto ainda mais evidente para os que trabalham na Instituição há mais de 20 anos

Tabela 4.3. Pontuações médias e desvios-padrão do questionário de Formação em função do tempo de trabalho na Instituição

Medidas	<3 anos		3 - 10 anos		10 - 20 anos		>20 anos		F
	N=10		N=115		N=87		N=34		
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	
Factor 1	3.94	1.28	3.98	1.04	4.26	1.35	4.33	1.10	1.400
Factor 2	3.72	.89	4.01	1.14	4.31	1.30	4.34	1.18	1.742
Factor 3	4.72	1.00	4.61	1.22	4.69	1.35	4.94	1.16	.602
Factor 4	3.62	1.58	2.66	1.10	3.29	1.52	3.46	1.39	5.861*

* $p \leq .001$

Legenda: Factor 1 – Formação como investimento; Factor 2 – Orientação cultural para a formação; Factor 3 – Aplicabilidade da formação; Factor 4 – Formação como constrangimento.

3. Tipo de vínculo

No que respeita ao tipo de vínculo (cf. *Tabela 4.4.*), e recorrendo novamente a uma análise da variância (ANOVA), onde a VI foi o tipo de vínculo e as VDs os quatro factores, comprovamos a existência de diferenças significativas na dimensão Factor 4. Com efeito, procedemos à realização dos testes Tukey HSD, através dos quais tivemos oportunidade de constatar que o nível de significância detectado se deve à diferença significativa entre os participantes que têm um vínculo de funcionários e aqueles que têm um vínculo de agentes com a Instituição (pontuações médias de, respectivamente, 3.30 e 2.80, $p < .05$). Os dados permitem-nos concluir que são os colaboradores com o vínculo de funcionário que mais encaram a formação como desnecessária, estando a média da resposta entre a opção *Aplica-se pouco* e *Aplica-se moderadamente* nos itens do Factor 4 que corresponde à perspectiva da formação como constrangimento.

Tabela 4.4. Pontuações médias e desvios-padrão do questionário de Formação em função do tipo de vínculo

Medidas	Funcionário		Agente		Outro		F
	N=116		N=108		N=8		
	M	DP	M	DP	M	DP	
Factor 1	4.27	1.30	3.94	1.04	4.03	1.27	2.085
Factor 2	4.05	1.25	4.27	1.20	3.90	1.12	1.087
Factor 3	4.65	1.44	4.78	.92	4.68	1.11	.297
Factor 4	3.30	1.54	2.80	1.09	3.31	1.55	4.014*

* $p < .05$

Legenda: Factor 1 – Formação como investimento; Factor 2 – Orientação cultural para a formação; Factor 3 – Aplicabilidade da formação; Factor 4 – Formação como constrangimento.

4. Grupo de Pessoal a que pertence

No sentido de analisarmos a diferença exercida pelo grupo de pessoal recorremos à ANOVA, onde a VI foi o grupo de pessoal e as VDs os quatro factores (cf. *Tabela 4.5.*). Esta revelou-se uma variável sócio-demográfica muito significativa e, no sentido de identificar as diferenças particulares em função dos diferentes grupos, procedemos aos Testes Tukey HSD para cada um dos factores.

No Factor 1, correspondente à perspectiva da formação como investimento, reconhecemos diferenças significativas entre o grupo de pessoal com Contratos Individuais de Trabalho e a Recibos Verdes com os restantes grupos (pontuações médias de 5.72 e pontuações de 3.91, 4.09 e 3.94, $p < .001$). Constata-se desta forma, que são os sujeitos que trabalham a Recibos Verdes e com Contratos Individuais de trabalho aqueles que mais valorizam a formação e a encaram como investimento.

Quanto ao Factor 2, as diferenças mais significativas são entre o grupo de Operários, Auxiliares Técnicos e Pessoal Auxiliar e o grupo dos Técnicos, Técnicos Profissionais, Administrativos e Informáticos (pontuações médias de, respectivamente, 3.59 e 4.41, $p < .001$) e entre os primeiros e os colaboradores que trabalham a Recibos Verdes e com Contratos Individuais de Trabalho (pontuações médias de 3.59 e 4.79, $p < .05$). Tal facto leva-nos à constatação de que são os sujeitos que desempenham as funções de Operário, Auxiliar Técnico e Pessoal Auxiliar os que menos sentem a existência de uma cultura de formação na organização em que trabalham.

No Factor 3 registamos diferenças significativas entre os Grupo de Pessoal constituído pelos Operários, Auxiliares Técnicos e Pessoal Auxiliar e os outros três Grupos de Pessoal. Designadamente, há diferenças entre o Grupo de Operários, Auxiliares Técnicos e Pessoal Auxiliar e o Grupo de Dirigentes, Técnicos Superiores, Administrativos/ Chefias (pontuações médias de, respectivamente, 4.08 e 4.78, $p < .01$), entre os primeiros e o Grupo de Técnicos, Técnicos Profissionais, Administrativos e Informáticos

(pontuações médias de, respectivamente, 4.08 e 4.88, $p < .001$), e ainda entre os primeiros e o Grupo de Pessoal a Recibos Verdes e com Contratos Individuais de Trabalho (pontuações médias de, respectivamente, 4.08 e 5.48, $p \leq .001$). A análise dos dados permite-nos verificar que é novamente o Grupo dos Operários, Auxiliares Técnicos e Pessoal Auxiliar que se distingue pela baixa aplicação prática que atribui aos processos de formação desenvolvidos na Instituição.

Por último, no Factor 4 assinalamos diferenças significativas entre o Grupo de Operários, Auxiliares Técnicos e Pessoal Auxiliar e o Grupo de Dirigentes, Técnicos Superiores, e Administrativos/ Chefias (pontuações médias de 3.52 e 2.68, $p < .01$) e entre os primeiros e o Grupo de Técnicos, Técnicos Profissionais, Administrativos e Informáticos (pontuações médias de, respectivamente 3.52 e 2.90, $p < .05$). O Grupo de Operários, Auxiliares Técnicos e Pessoal Auxiliar distingue-se, nesta análise, pela elevada percepção da formação como constrangimento, sendo a média das respostas às afirmações do Factor 4 próxima da opção *Aplica-se moderadamente*. No oposto temos o Grupo de Dirigentes, Técnicos Superiores e Administrativos/Chefias que se apresentam como aqueles que menos tendem a ver a formação como um constrangimento e uma perda de tempo, sendo a média das respostas deste Grupo mais próxima da opção *Aplica-se Pouco*.

Tabela 4.5. Pontuações médias e desvios-padrão do questionário de Formação em função do Grupo de Pessoal

Medidas	Dirigente Técnico Superior Administrativo/ Chefia		Técnico Técnico Profissional Administrativo Informático		Operário Auxiliar Técnico Pessoal Auxiliar		Contrato Individual de Trabalho Recibos Verdes		F
	N=56		N=106		N=54		N=12		
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	
Factor 1	3.91	.92	4.09	1.03	3.94	1.39	5.72	1.40	9.142**
Factor 2	3.96	1.09	4.41	1.15	3.59	1.23	4.79	1.19	7.496**
Factor 3	4.78	.73	4.88	.95	4.08	1.68	5.48	1.26	8.000**
Factor 4	2.68	.96	2.90	1.27	3.52	1.51	3.56	2.00	4.736*

* $p < .01$ ** $p < .001$

Legenda: Factor 1 – Formação como investimento; Factor 2 – Orientação cultural para a formação; Factor 3 – Aplicabilidade da formação; Factor 4 – Formação como constrangimento.

5. Tempo de permanência no Grupo de Pessoal

Quanto à variável tempo de permanência no Grupo de Pessoal, e recorrendo novamente a uma análise da variância (ANOVA), onde a VI foi o tempo de permanência no grupo de pessoal e as VDs os quatro factores (cf. *Tabela 4.6.*) constatamos a existência de diferenças significativas ao nível do Factor 1 e do Factor 4. No sentido de esmiuçar estas diferenças recorremos

aos testes de Tukey HSD, para contrastes simples a posteriori, sendo as observações expostas seguidamente.

No que respeita ao Factor 1, os testes não indicaram diferenças significativas particulares em função das quatro classes de tempo de permanência no Grupo de Pessoal por nós definidas. Posto isto, apenas podemos concluir que existe uma diferença significativa entre todos os grupos ao nível da perspectiva da formação como investimento, sendo o grupo que evidencia mais claramente essa percepção aquele que é constituído pelos colaboradores que trabalham há mais de 20 anos no actual grupo de trabalho (pontuação média de 4.50), ao passo que o grupo que evidencia menos a percepção da formação como investimento é o que é constituído pelo pessoal que trabalha há menos de três anos no actual grupo de trabalho (pontuação média de 3.67).

Já no respeitante ao Factor 4, verificamos a existência de diferenças significativas entre o Grupo que trabalha no actual grupo por um período superior a 3 anos e inferior a 10 anos e aqueles que trabalham num período compreendido entre 10 e 20 anos (pontuações médias de, respectivamente, 2.75 e 3.45, $p < .01$), e ainda entre os primeiros participantes e aqueles que trabalham há mais de 20 anos no grupo de trabalho a que pertencem (pontuações de 2.75 e 3.79, $p < .01$). A análise dos dados permite-nos afirmar que os sujeitos que trabalham há um período de tempo compreendido entre os 3 e 10 anos são aqueles que menos percebem a formação como um constrangimento, ao passo que os que mais fortemente evidenciam essa percepção são os que trabalham há mais de 20 anos no grupo de trabalho a que pertencem.

Tabela 4.6. Pontuações médias e desvios-padrão do questionário de Formação em função do tempo de trabalho no Grupo de Pessoal

Medidas	<3 anos		3 a 10 anos		10 a 20 anos		>20 anos		F
	N=25		N=114		N=56		N=22		
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	
Factor 1	3.67	.98	4.01	1.05	4.29	1.44	4.50	1.09	2.711*
Factor 2	3.76	.91	4.04	1.18	4.11	1.34	4.21	1.11	.693
Factor 3	4.69	.93	4.62	1.17	4.56	1.46	5.36	1.10	2.510
Factor 4	2.79	1.42	2.75	1.11	3.45	1.59	3.79	1.38	6.312**

* $p < .05$ ** $p < .001$

Legenda: Factor 1 – Formação como investimento; Factor 2 – Orientação cultural para a formação; Factor 3 – Aplicabilidade da formação; Factor 4 – Formação como constrangimento.

6. Idade

No que concerne à influência da idade dos sujeitos da amostra (*cf. Tabela 4.7.*) não constatamos a existência de diferenças significativas ($p > .05$). Desta forma, podemos concluir que a idade do pessoal não docente não constitui uma variável socio-demográfica capaz de influenciar as percepções dos sujeitos a propósito dos processos de formação.

Tabela 4.7. Pontuações médias e desvios-padrão do questionário de Formação em função da Classe Etária

Medidas	<29 anos		30 - 40 anos		>41 anos		F
	N=9		N=117		N=102		
	M	DP	M	DP	M	DP	
Factor 1	4.12	.93	4.06	1.08	4.19	1.33	.323
Factor 2	4.27	1.01	4.01	1.09	4.19	1.35	.698
Factor 3	4.75	.79	4.65	1.12	4.75	1.42	.184
Factor 4	2.75	1.05	2.89	1.32	3.23	1.46	1.845

Legenda: Factor 1 – Formação como investimento; Factor 2 – Orientação cultural para a formação; Factor 3 – Aplicabilidade da formação; Factor 4 – Formação como constrangimento.

7. Habilitações escolares/académicas

Por último, recorremos a uma ANOVA com o intuito de analisar a influência proporcionada pelas habilitações escolares/académicas dos sujeitos, tendo adoptado como VI as referidas habilitações e como VDs os quatro factores da escala. Através da *Tabela 4.8.*, verificamos diferenças significativas ao nível do Factor 3 e 4, pelo que novamente recorremos aos testes de Tukey HSD para especificar essas diferenças em função dos quatro grupos de habilitações escolares definidos.

No que respeita ao Factor 3 descobrimos uma diferença significativa entre os colaboradores com uma habilitação escolar ao nível do 12ºAno e os colaboradores com a 4ªClasse (pontuações médias de, respectivamente, 5.06 e 4.02, $p < .01$). Em consonância com esse dado, podemos afirmar que são os colaboradores com o 12ºAno os que mais consideram a dimensão prática da formação, contrariamente aos que têm a 4ªClasse.

No Factor 4 verificamos uma diferença significativa entre os participantes com o 6ºAno/9ºAno de escolaridade e os que têm o 12ºAno de escolaridade (pontuações médias de, respectivamente, 3.38 e 2.73, $p < .05$). Deste modo, constatamos que são os sujeitos com o 12ºano de escolaridade, os que menos concordam com a perspectiva da formação como constrangimento.

Tabela 4.8. Pontuações médias e desvios-padrão do questionário de Formação em função das Habilitações escolares/ académicas

Medidas	4ª Classe		6º Ano/ 9º		12º Ano		Ensino Superior		F
	N=21		N=70		N=69		N=67		
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	
Factor 1	4.31	1.65	4.31	1.34	4.12	1.07	3.86	.91	1.831
Factor 2	4.06	1.24	3.99	1.41	4.30	1.14	4.00	1.00	.983
Factor 3	4.02	1.91	4.62	1.38	5.06	1.15	4.63	.74	4.341*
Factor 4	3.46	1.64	3.38	1.53	2.73	1.41	2.82	.92	3.972*

* $p < .01$

Legenda: Factor 1 – Formação como investimento; Factor 2 – Orientação cultural para a formação; Factor 3 – Aplicabilidade da formação; Factor 4 – Formação como constrangimento.

V – Discussão

Na secção anterior apresentámos os resultados alcançados mediante várias análises, que tinham a finalidade de avaliar se se registam diferenças na percepção dos inquiridos relativamente aos processos de formação organizacionais, em função das variáveis sócio-demográficas. Presentemente procedemos à discussão dos resultados alcançados, que nos parecendo bastante significativos, nos merecem uma análise cuidada, de forma a tecermos algumas conclusões.

De forma bastante notória, verificamos a existência de diferenças de percepção de acordo com as variáveis consideradas, o que nos leva a afirmar que a convicção dos participantes acerca das actividades de formação ocorridas na Instituição, sofre as influências delas procedentes.

De facto, e começando por mencionar as diferenças encontradas em função das variáveis sócio-demográficas, estas registam-se: na percepção relativa à formação como investimento (Factor 1) em função do grupo de pessoal a que o sujeito pertence e o tempo de permanência nesse grupo; na orientação cultural da formação (Factor 2) de acordo com a unidade orgânica onde o sujeito exerce funções e do grupo de pessoal a que pertence; na aplicabilidade da formação (Factor 3) em função do grupo de pessoal a que pertence e das habilitações escolares/ académicas; e na formação como constrangimento (Factor 4) em função da quase totalidade das variáveis consideradas, com excepção da unidade orgânica de trabalho do colaborador e da variável idade.

Logo no Factor 1, correspondente à percepção da formação como investimento, constatamos que este sofre a influência de duas variáveis sócio-demográficas, nomeadamente o grupo de pessoal a que o colaborador pertence e o tempo de permanência nesse mesmo grupo. De acordo com a variável grupo de pessoal, verificou-se que o grupo que mais fortemente percebe a formação um investimento é o grupo de pessoal com Contratos Individuais de Trabalho e a Recibos Verdes. Este é um dado importante uma vez que estes são colaboradores sem um contrato estável de trabalho, mas ainda assim aqueles que mais parecem valorizar as actividades de formação, reconhecendo a sua dimensão estratégica enquanto geradora de vantagem organizacional e individual. Também encontramos patente a percepção da formação como investimento no grupo de trabalho constituído pelos colaboradores que exercem funções há mais de 20 anos no actual grupo de trabalho, ao passo que o grupo que a evidencia menos é o constituído pelos sujeitos que trabalham há menos de 3 anos na Instituição.

Já o Factor 2, alusivo à orientação cultural para a formação no interior da organização, demonstrou ser passível de variar em função da Unidade Orgânica de trabalho e do grupo de pessoal a que o colaborador pertence. Relativamente à Unidade Orgânica averiguamos que as diferenças encontradas apontam no sentido de que são os colaboradores da Escola Superior Agrária os que mais fortemente sentem a existência de uma cultura de formação na sua unidade de trabalho. Sendo assim, constata-se que é

nesta Unidade Orgânica que os conhecimentos adquiridos nas actividades de formação mais facilmente são partilhados e ensinados aos colegas. Por seu turno, o grupo de pessoal constituído pelos Operários, Auxiliares Técnicos e Pessoal Auxiliar revelaram-se, comparativamente aos outros grupos de pessoal, os que menos sentem a existência de uma cultura de formação na organização onde trabalham

A aplicabilidade da formação, designada de Factor 3, revelou sofrer a influência das variáveis grupo de pessoal e habilitações escolares/académicas do colaborador. Constatou-se que é o Grupo dos Operários, Auxiliares Técnicos e Pessoal Auxiliar que se distingue, particularmente, pela baixa aplicação prática que dá aos processos de formação desenvolvidos na Instituição. Também os colaboradores com a 4ª Classe patentearam-se pela desconsideração da dimensão prática da formação, contrariamente aos colaboradores com a habilitação escolar correspondente ao 12º Ano, que se revelaram como os mais atentos à dimensão prática da formação.

Por último, o Factor 4, que traduz a perspectiva da formação como constrangimento, demonstrou ser influenciável por cinco das sete variáveis sócio-demográficas abrangidas por este estudo, a saber: o tempo de trabalho na Instituição, o tipo de vínculo, o grupo de pessoal a que pertence, o tempo de permanência no actual grupo de pessoal e as habilitações escolares/académicas. O tempo de trabalho na Instituição, tal como o tempo de permanência no actual grupo de trabalho, influencia a percepção da formação como constrangimento na medida em que o aumento do tempo de trabalho, tanto na Instituição como no actual grupo, parece ser proporcional ao aumento desta percepção. Neste sentido, são os sujeitos que trabalham nesses contextos por um período de tempo superior a 20 anos aqueles que mais evidenciam a percepção da formação como constrangimento. São também os colaboradores com o vínculo de funcionário que mais encaram a formação como um constrangimento, comparativamente aos que têm um vínculo de agente. São ainda os Operários, Auxiliares Técnicos e Pessoal Auxiliar, assim como os participantes com o 6º Ano/9º Ano de escolaridade que se distinguem pela elevada percepção da formação como constrangimento. No oposto temos o Grupo de Dirigentes, Técnicos Superiores e Administrativos/Chefias e os sujeitos com o 12º Ano de escolaridade que se evidenciam como aqueles que menos concordam com a perspectiva em análise.

De acordo com os estudos apresentados no *Capítulo 2* deste trabalho, algumas considerações nos merecem particular apreço, quanto aos resultados por nós alcançados. Atendendo à conclusão apresentada pelos autores Budría e Pereira (2007) de que as actividades formativas de uma organização tendem a privilegiar os indivíduos com mais habilitações académicas, é de realçar que o nosso estudo averiguou que são os indivíduos com o 12º Ano de escolaridade aqueles que menos percebem a formação como um constrangimento, assim como são os que mais consideram a sua dimensão prática. Tal facto poderá ser explicado na medida em que a própria Instituição não distinga a formação ministrada em função da referida

habilitação, pelo que não se verificaria o privilégio dos indivíduos com mais habilitações académicas mencionado pelos autores. No entanto, segundo os dados apontados por Knoke e Ishio (1998), o procedimento da não distinção dos colaboradores em função da habilitação escolar e académica é pouco frequente, uma vez que são as habilitação escolares dos trabalhadores um dos principais critérios que as organizações utilizam na selecção dos trabalhadores para as actividades de formação. Segundo as investigações que efectuaram, menos de 9% dos colaboradores com uma baixa qualificação académica recebeu formação na organização, comparativamente a mais de 35% dos que possuem qualificações académicas superiores. Outra das considerações que importa tecer remete para o facto de, conforme sugerem os autores Budría e Pereira (2007), serem os trabalhadores com um baixo nível escolar os que beneficiam mais dos processos de formação. No entanto, a realidade que verificamos é a de que são estes trabalhadores aqueles que mais tendem a adoptar a perspectiva da formação como constrangimento (nomeadamente os que possuem o 6º Ano/9º Ano de escolaridade) e a não atender à sua potencialidade de aplicação prática no exercício das funções laborais (4ª Classe).

Se atendermos aos diferentes Factores constatamos que foi a percepção correspondente à formação como constrangimento, designada sob a forma de Factor 4, aquele que registou diferenças num maior número de variáveis (cinco), enquanto que os outros três factores contabilizaram a influência de duas variáveis sócio-demográficas.

De forma geral, tivemos oportunidade de reconhecer, que das sete variáveis sócio-demográficas tidas em conta neste estudo, a idade não teve influência em nenhum dos factores, e o grupo de pessoal influenciou os quatro factores. Relativamente às outras variáveis, verificou-se que a unidade orgânica circunscreveu-se ao Factor 2; o tempo de trabalho na Instituição e o tipo de vínculo repercutiram-se no Factor 4; o tempo de permanência no actual grupo de pessoal teve influência no Factor 1 e 4; e as habilitações escolares/académicas influenciaram o Factor 3 e 4.

Conclusões

A presente dissertação pretendeu avaliar se existem diferenças nas percepções dos diversos actores organizacionais que compõem a nossa amostra, acerca dos processos de formação, em função de um conjunto de variáveis sócio-demográficas. Posto isto, este estudo poderá ser um ponto de partida para outras investigações, nomeadamente aquelas que pretendam estudar a influência de um conjunto de processos organizacionais nos processos de formação de âmbito organizacional, partindo do conhecimento das influências que estes processos já recebem das variáveis sócio-demográficas inerentes aos indivíduos.

Estando cientes da importância que as actividades de formação vão atingindo no contexto das organizações actuais, procurámos evidenciar a importância que o indivíduo, dotado de um conjunto de características de natureza sócio-demográfica, acarreta nesse processo. Com efeito, a formação nunca é um fim em si mesma, antes um meio, uma experiência vivida pelo colaborador, e alvo de uma interpretação e construção da sua responsabilidade. As percepções dos actores organizacionais são neste estudo dissecadas, no sentido de se poder contribuir de alguma forma para a clarificação de um tema ainda muito pouco explorado. Realça-se, de facto, a falta de literatura existente acerca da temática em apreço, que frequentemente tende a desconsiderar a importância que representa, na eficácia das actividades de formação, a percepção que os indivíduos constroem acerca dessas actividades. Com efeito, os estudos empíricos que poderiam enriquecer este trabalho, e a discussão dele emergente, são escassos, e carecem de futuros desenvolvimentos.

No culminar deste trabalho, podemos afirmar que sustentamos empiricamente que a percepção dos actores organizacionais, relativamente às actividades de formação em que se vêm envolvidos, sofre a influência de um conjunto de variáveis sócio-demográficas.

Esperamos, desta forma, ter acrescentado algo no domínio da formação organizacional, ou quiçá inspirado futuras investigações mais profícuas, numa área em que muito há ainda a conhecer e a explorar.

Bibliografia

- Bare, A. C. (1978). Staffing and training: neglected supervisory functions related to group performance. *Personnel Psychology*, 31.
- Bilhim, J. A. (2006). *Gestão estratégica de recursos humanos*. (2ªed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Budría, S. e Pereira, P. T. (2007). The wage effects of training in Portugal: differences across skill groups, genders, sectors and training types, *Applied Economics*, 39, 787-807.
- Câmara, P. B., Guerra P. B., e Rodrigues J. V. (2001). *Humanator – Recursos humanos e sucesso empresarial*. (6ªed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Caspar, P. (1988). Un Renouveau de la Fonction Formation. In Dimitri, W. et collaborateurs. *La fonction Ressources Humaines*. Paris: Les éditions d'organisation.
- Charlot, B. (2004). Educação, Trabalho: Problemáticas contemporâneas convergentes, *Revista Educação, Sociedade & Culturas*, 22, 9-25.
- Chiavenato, I. (1988). *Recursos Humanos*. São Paulo: Editora Atlas.
- Courtois, B., Mathey-Pierre, C., Portelli, P. e Wittorski, R. (1996). Transformations de la formation et recompositions identitaires en entreprise, In Barbier, J.-M., Berton, F. e Boru J.-J. *Situations de travail et formation* (pp. 165-201). Paris: L'Harmattan.
- Cruz, J. V. (1998). *Formação profissional em Portugal: Do levantamento de necessidades à avaliação*. Lisboa: Edições Sílabo.

- DiTomaso, N., Post, C., Parks-Yancy, R. (2007). Workforce diversity and inequality: Power, status and numbers, *Annual Review of Sociology*, 33, 473-501.
- Fleishman, A. E. e Mumford, M. D. (1989). Individual attributes and training. In Goldstein, I. L. and associates. *Training and development in organizations*. San Francisco, Oxford: Jossey- Bass Publishers.
- Freire, J. (2001). *Sociologia do Trabalho: Uma introdução*. (2ªed.). Porto: Edições Afrontamento.
- Fuller, J., Farrington, J. (2001). *Da formação ao aperfeiçoamento do Desempenho*. Lisboa: Quarteto.
- Godbout, A. J. (2000). Managing core competencies: The impact of knowledge management on human resources practices in leading-edge organizations, *Knowledge and Process Management*, 7 (2), 76-86.
- Hill, M., e Hill, A. (2000). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Meignant, A. (2003). *A gestão da formação*. (2ªed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote – Coleção Gestão e Inovação.
- Montes, J., Gutiérrez, A., Fernández E. (2004). *Dirección y Administración integrada de personas: Fundamentos, procesos y técnicas en práctica*. Madrid: McGraw-Hill.
- Moura, R. (Cord.), Coelho, V., Moura, K., Raposo, R., Brites, R., Cardim, J., Silva, A.(2004). *Responsabilidade social das empresas: Emprego e formação profissional*. Lisboa: Ministério da Segurança Social e do Trabalho.

- Muñoz-Seca, B. e Riverola, J. (2003). *Del buen pensar y mejor hacer: Mejora permanente y gestión del conocimiento*. Madrid: McGraw-Hill.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: Mc McGraw-Hill.
- Knoke, D. e Ishio, Y. (1998). The gender gap in company job training, *Work and occupations*, 25 (2), 141-167.
- Oliveira, L. (2004). Estado actual da investigação em formação. In *Actas do Colóquio*. Porto: Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação.
- Pereira, A. (2006). *SPSS, Guia prático de utilização: Análise de dados para Ciências Sociais e Psicologia*. (6ªed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Peretti, J.-M. (1998). O investimento formação. In *Recursos Humanos*. (2ªEd). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pestana, M. H., e Gageiro, J. (2005). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do S.P.S.S.* (4ªed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Rodríguez, C. L. (2006). El administrador de recursos humanos como gestor de talento humano: sus competencias y la relación de las prácticas de administración de recursos humanos, *Contaduría y Administración*, 220, 145-178.
- Rufino, M. F. e Oliveira, C. (1998). A formação profissional nas empresas da Benedita, necessidade e avaliação. In *Práticas de formação profissional*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Salas, E. e Cannon-Bowers, J. (2001). The science of training: a decada of progress, *Annual Review of Psychology*, 52, 471-499.

Simonet, J. e Simonet, R. (1987). *A gestão de uma equipa – Guia para: negociar, animar e formar*. Mem Martins: Edições Cetop - Coleções Gestão.

Taormina, R. (1999). Predicting employee commitment and satisfaction: the relative effects of socialization and demographics. *The International Journal of Human Resource Management*, 10 (6), 1060-1076.

Tavares, S.(2001). Vinculação dos indivíduos às organizações. In Ferreira, J. M., Neves J. e Caetano, A. *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 307-333). Lisboa: McGraw-Hill.

Anexos

Anexo I: Questionário distribuído aos sujeitos da amostra contendo: folha de rosto (com as instruções gerais), Questionário das *Perspectivas e Pressupostos na formação profissional (PPFP)*, e Questionário das variáveis sócio-demográficas.

CONFIDENCIAL

Estamos a desenvolver um estudo centrado, sobretudo, sobre a gestão do conhecimento e a formação profissional enquanto técnica de Gestão de Recursos Humanos.

Neste sentido, **solicitamos a sua colaboração** através do **preenchimento do questionário** que a seguir apresentamos.

Não há respostas certas ou erradas. Reflicta cuidadosamente e responda a todas as questões de forma honesta, baseando-se apenas na experiência e no conhecimento que tem da **instituição onde trabalha**.

Algumas das questões podem parecer semelhantes, no entanto, pedimos-lhe que responda a **todas** elas.

Leia atentamente as instruções no topo de cada página, pois elas não são sempre iguais.

Este estudo destina-se exclusivamente a fins de investigação, pelo que garantimos a absoluta **confidencialidade e o anonimato** dos dados, bem como asseguramos que os mesmos não serão tratados individualmente.

Agradecemos, desde já, o tempo que vai disponibilizar para responder a este questionário.

NEFOG - FPCE/UC
Núcleo de Estudo e Formação em Organização e Gestão
da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra

Relativamente a estas afirmações, pedimos-lhe que as leia atentamente e diga em que medida cada uma delas **se aplica verdadeiramente à sua instituição**. Responda *Não Sei* apenas se não tiver absolutamente nenhuma informação sobre o assunto. Assinale, por favor, a sua resposta com uma cruz, de acordo com a seguinte escala:

1. <i>Nunca se aplica</i>	2. <i>Quase nunca se aplica</i>	3. <i>Aplica-se pouco</i>	4. <i>Aplica-se moderadamente</i>	5. <i>Aplica-se muito</i>	6. <i>Aplica-se quase totalmente</i>	7. <i>Aplica-se sempre</i>
---------------------------	---------------------------------	---------------------------	-----------------------------------	---------------------------	--------------------------------------	----------------------------

	<i>Nunca se aplica</i>	<i>Quase nunca se aplica</i>	<i>Aplica-se pouco</i>	<i>Aplica-se moderadamente</i>	<i>Aplica-se muito</i>	<i>Aplica-se quase totalmente</i>	<i>Aplica-se sempre</i>	<i>Não sei</i>
Nesta instituição ...								
1. São, sobretudo, os colegas mais experientes que formam os menos experientes	1	2	3	4	5	6	7	
2. A formação torna-nos cada vez mais aptos a exercer apenas a nossa própria função	1	2	3	4	5	6	7	
3. Gasta-se demasiado dinheiro com a formação	1	2	3	4	5	6	7	
4. Temos a preocupação de partilhar com os colegas o que aprendemos nas formações que frequentamos	1	2	3	4	5	6	7	
5. Faz-se tudo para avaliar se a formação cumpriu os seus objectivos	1	2	3	4	5	6	7	
6. O desenvolvimento contínuo das pessoas é muito valorizado	1	2	3	4	5	6	7	
7. Todos nós assumimos um papel activo na definição das necessidades de formação	1	2	3	4	5	6	7	
8. A formação melhora o desempenho das pessoas	1	2	3	4	5	6	7	
9. A formação realiza-se, apenas, porque é uma obrigatoriedade legal	1	2	3	4	5	6	7	
10. Usamos o que aprendemos na formação	1	2	3	4	5	6	7	
11. A formação também acontece no posto de trabalho	1	2	3	4	5	6	7	
12. Perde-se demasiado tempo com a formação	1	2	3	4	5	6	7	
13. Considera-se que é bem empregue todo o dinheiro que é gasto com a formação	1	2	3	4	5	6	7	
14. Aposta-se na formação como resposta imediata aos problemas	1	2	3	4	5	6	7	
15. Aposta-se na formação para responder às necessidades da empresa.	1	2	3	4	5	6	7	
16. A formação também se faz a pensar num eventual futuro fora da empresa	1	2	3	4	5	6	7	
17. A formação também acontece quando trocamos experiências com os nossos colegas	1	2	3	4	5	6	7	
18. A formação é, cuidadosamente, planeada (desde o levantamento de necessidades, à calendarização, execução e avaliação)	1	2	3	4	5	6	7	
19. Ninguém é responsável pelas questões da formação	1	2	3	4	5	6	7	
20. A formação que recebemos está relacionada com as tarefas que executamos	1	2	3	4	5	6	7	
21. A formação torna-nos aptos ao exercício de funções diversas	1	2	3	4	5	6	7	
22. A formação é muito valorizada	1	2	3	4	5	6	7	
23. A formação em nada contribui para a melhoria do nosso desempenho	1	2	3	4	5	6	7	

Responda agora, por favor, a estas últimas questões:

a) Em que Unidade Orgânica/Serviço do IPC se encontra actualmente a exercer funções?

ESAC ESEC ESTGOH ESTeSC
 ISCAC ISEC SAS SC/Presidência

b) Há quanto tempo trabalha nesta instituição?

Menos de 1 ano Mais de 1 até 3 anos Mais de 3 até 5 anos
 Mais de 5 até 10 anos Mais de 10 até 15 anos Mais de 15 até 20 anos
 Mais de 20 anos

c) Qual o seu tipo de vínculo?

Funcionário Agente Outro

d) A que grupo de pessoal pertence?

Dirigente Técnico Superior Técnico
 Técnico Profissional Administrativo Administrativo/chefia
 Informática Operário Auxiliar Técnico
 Pessoal Auxiliar Contrato individual de trabalho
 Recibos verdes Outro Qual? _____

e) Há quanto tempo pertence a este grupo de pessoal?

Menos de 1 ano Mais de 1 até 3 anos Mais de 3 até 5 anos
 Mais de 5 até 10 anos Mais de 10 até 15 anos Mais de 15 até 20 anos
 Mais de 20 anos

f) Idade:

Menos de 20 anos entre 20 e 29 anos entre 30 e 35 anos
 Entre 36 e 40 anos entre 41 e 50 anos mais de 50 anos

g) Sexo:

Feminino Masculino

h) Habilitações escolares/académicas:

4ª classe ou equivalente 6º ano ou equivalente 9º ano ou equivalente
 12º ano ou equivalente Bacharelato Licenciatura
 Pós-graduação Mestrado Doutoramento

Muito obrigada pela sua preciosa colaboração!

