



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Políticas de formação profissional nas empresas portuguesas - Academias de formação

Sofia Alexandre Marcelo

Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Orientadora:
Professora Doutora Fátima Suleman,
Professora Associada com Agregação,
ISCTE Escola de Ciências Sociais e Humanas,
Departamento de Economia Política

Setembro, 2022



CIÊNCIAS SOCIAIS
E HUMANAS

Departamento de Economia Política

**Políticas de formação profissional nas empresas portuguesas -
Academias de formação**

Sofia Alexandre Marcelo

Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Orientadora:
Professora Doutora Fátima Suleman,
Professora Associada com Agregação,
ISCTE Escola de Ciências Sociais e Humanas,
Departamento de Economia Política

Setembro, 2022

Agradecimentos

Em primeiro lugar, tenho que agradecer à Professora Fátima Suleman pelo apoio, aprendizagem, exigência e disponibilidade demonstrada ao longo destes meses. Também pela discussão nas primeiras versões desta dissertação de pontos preciosos que acredito ter conseguido abordar. Sem o seu suporte este trabalho não teria sido realizado.

Em segundo lugar, estou profundamente agradecida ao projeto “*BRIGHET - Aproximar o Ensino Superior, a Formação e a Qualidade do Emprego*” realizado pelo *DINÂMIA’CET* - Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconómica e o Território do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE) pela disponibilidade de acesso à base de dados essencial para a realização desta dissertação.

Um grande agradecimento à minha família e amigos pela disponibilidade, encorajamento e compreensão pelo tempo necessário à conclusão deste grau académico. Sem a minha família nada disto poderia ter sido feito.

E, ainda, gostaria de estender os meus sinceros agradecimentos aos meus colegas de trabalho e chefias por todo o suporte quer a nível pessoal como profissional durante esta fase.

Resumo

A evidência científica no âmbito da formação profissional reconhece a sua importância no contexto organizacional, no entanto, poucos são os estudos que relacionam este tema com o desenvolvimento de academias de formação enquanto modelo de desenvolvimento de competências e aprendizagem contínua.

Esta pesquisa visou identificar políticas de formação profissional contínua de uma amostra de empresas em Portugal.

Na realização da pesquisa empírica foram utilizados dados de reposta ao inquérito específico e a amostra inclui 162 empresas, nacionais ou multinacionais.

Os resultados mostram que existem quatro tipos de empresas que conjugam de forma diferenciada a existência de plano de formação e academia própria. Optou-se por designá-las por *Estruturadas*, *Semi-estruturadas*, *Não-estruturadas* e *Avulsas*. As empresas, designadas de *Avulsas*, têm uma academia, mas sem plano anual de formação. As outras têm um, dois elementos ou nenhum dos dois. Os dados mostram que a incidência de empresas *Semi-estruturadas*, as que têm um plano de formação, mas sem academia, é a maior na amostra. A evidência empírica indica ainda a importância das academias de formação como base importante para o desenvolvimento de competências nas organizações, apesar de se verificar que o recurso a estas para colmatar necessidades de formação profissional ainda não é generalizado.

Palavras-chave: Formação profissional; Desenvolvimento de competências; Academias de Formação

Classificação JEL:

J24 – Human Capital

M53 – Training Classification

Abstract

The scientific evidence on professional training recognizes its importance in the organizational context, however, there are few studies that relate this theme to the development of training academies as a model for skills development and continuous learning.

This research aimed to identify continuing professional training policies of a sample of companies in Portugal.

The empirical research used specific survey response data and the sample includes 162 companies, national or multinational.

The results show that there are four types of companies that combine in different ways the existence of a training plan and their own academy. We have chosen to designate them as Structured, Semi-structured, Unstructured, and Single. The companies, designated as unstructured, have an academy, but no training plan. The others have one, two, or none. The data show that the incidence of Semi-structured companies, those with a plan but no academy, is the highest in the sample. The empirical evidence also indicates the importance of training academies as an important basis for the development of competencies in organizations, despite the fact that the use of them to meet professional training needs is not generalized yet.

Key words: Professional qualification; Skills development; Academic training.

JEL Classification:

J24 – Human Capital

M53 – Training Classification

Índice

Agradecimentos	v
Resumo	vii
Abstract	ix
Introdução	1
Capítulo I: Contextualização Teórica	3
1.1. Formação em contexto organizacional: definição e vantagens	3
1.2. Formação profissional em Portugal.....	6
1.3. Academias de Formação	12
Capítulo II: Metodologia.....	15
2.1 Caracterização da amostra.....	16
Capítulo III: Diagnóstico	18
Capítulo IV: Análise Crítica	24
Conclusão.....	26
Referências Bibliográficas	28
Fontes	30
Anexos	31
Anexo A – Questionário BRIGHET - Aproximar o Ensino Superior, a Formação e a Qualidade do Emprego.....	31

Índice Quadros

Quadro 1 - Benefícios da formação para as organizações.	4
Quadro 2 - Proporção de empresas com 10 e mais pessoas ao serviço sem formação profissional contínua em 2015 em Portugal	9
Quadro 3 - Taxa de acesso a cursos de formação profissional contínua por escalão de pessoal ao serviço em 2015 em Portugal.....	10
Quadro 4 - Percentagem de empresas segundo as entidades prestadoras dos cursos de formação profissional contínua em 2015 em Portugal.....	11
Quadro 5 - Orientações para uma aprendizagem mais funcional.....	13
Quadro 6 - Dimensão da amostra por número de trabalhadores.....	16
Quadro 7 - Existência de plano anual de formação e academias de formação na amostra.....	19
Quadro 8 - Classificação das empresas segundo existência de plano anual de formação e/ou academia de formação.....	19
Quadro 9 - Classificação das empresas em comparação à dimensão da empresa, capital social, qualidade de mão-de-obra e critérios de recrutamento.....	21
Quadro 10 - Motivações para a criação e desenvolvimento de academias/centros de formação próprios.....	22
Quadro 11 - Competências desenvolvidas nas academias/centros de formação.....	22
Quadro 12 - Tipos de parcerias desenvolvidas para as atividades de formação.....	23

Índice de Figuras

Figura 1 - Despesa em atividades de investigação e desenvolvimento em 2020.....	7
Figura 2 - Percentagem de empresas que forneceram formação profissional contínua em 2015.	8
Figura 3 - Capital social da amostra.....	16
Figura 4 - Qualidade da mão-de-obra da amostra.....	17
Figura 5 - Importância atribuída por objetivo de formação.....	18

Introdução

Com a competitividade e as exigências de qualificações e competências do mercado de trabalho, o crescimento e a internacionalização das empresas, aliado ao crescente uso e desenvolvimento das tecnologias digitais e novos métodos de gestão, torna-se importante a formação profissional contínua promovida pelas empresas. Prova disto é o facto de o relatório “*Future of Jobs Report 2020*” do Fórum Económico Mundial, que analisa as áreas profissionais e as competências do futuro, estimar que 50% dos trabalhadores a nível mundial poderão precisar de requalificação até 2025. Desde logo, a empresa surge como a entidade que participa (ou deve participar) nessa requalificação e, como tal, o estudo das suas opções em termos de políticas de formação contínua torna-se um tema de investigação importante e atual.

A questão de partida para a presente dissertação foi: “*quais as políticas de formação profissional desenvolvidas nas empresas portuguesas?*”. Para responder a esta questão, pretende-se os seguintes objetivos: (1) descrever as práticas relacionadas com formação profissional contínua de empresas portuguesas; (2) estudar as estratégias das empresas portuguesas para a aquisição de competências; (3) identificar a motivação para a realização de ações de formação; (4) conhecer os motivos que estão na base da criação de uma academia de formação.

Com o desenvolvimento desta investigação espera-se contribuir para o conhecimento da situação atual das políticas e tendências de formação profissional nas empresas portuguesas, fomentando a reflexão sobre a importância de criação de academias de formação no local de trabalho.

Nesta dissertação foi utilizada uma investigação descritiva, com recolha de dados em análise de documentos, trabalhos académicos e artigos disponibilizados sobre os assuntos de investigação.

O método de análise quantitativo teve por base o questionário aplicado no projeto “*BRIGHET - Aproximar o Ensino Superior, a Formação e a Qualidade do Emprego*” desenvolvido pelo *DINÂMIA’CET* - Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconómica e o Território do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE).

No que respeita à estrutura da dissertação, encontra-se organizada da seguinte forma: no capítulo I apresenta-se a revisão da literatura existente com enquadramento nos temas de gestão de recursos humanos – gestão da formação profissional, vantagens da formação,

dados estatísticos sobre formação profissional em Portugal, e academias de formação. É abordado o conceito teórico de “formação profissional”, o seu enquadramento legal, objetivos, áreas de intervenção e as suas vantagens, e ainda apresentadas orientações para uma formação mais eficaz e as crenças atuais que limitam a criação de academias de formação.

No capítulo II serão indicadas as metodologias de investigação e técnicas de tratamento de dados. No capítulo III serão expostos os resultados do tratamento de dados. No capítulo IV é realizada a análise crítica, com discussão dos resultados obtidos através da sua comparação com o estado da arte, e por fim, no capítulo da conclusão é apresentada uma síntese conclusiva com sugestões de investigações futuras.

Capítulo I: Contextualização Teórica

1.1. Formação em contexto organizacional: definição e vantagens

O conceito de formação profissional surge associado ao trabalho do indivíduo no contexto específico da organização e refere-se à evolução das competências pessoais, técnicas e emocionais (Cunha et al., 2015), conhecimentos e comportamentos (Noe, 2018).

Nos artigos n.º 2 e n.º 3 do Decreto-Lei n.º 401/91 de 16 de outubro, que estabelecem um enquadramento legal da formação profissional, é definida como um *“processo global e permanente, através do qual os jovens e adultos inseridos ou a inserir na vida activa, se preparam para o exercício de uma actividade profissional (...) e tem como objectivo prepará-los para as mudanças tecnológicas ou organizacionais, contribuindo para o seu desenvolvimento profissional e pessoal”*

Dois autores que aprofundam esta definição são Beardwell e Holden (2001, citado por Milhem, Abushamsich e Aróstehui, 2014), referindo-se à formação profissional como um processo de aprendizagem previamente planeada usada para alterar atitudes, conhecimentos, aptidões e comportamentos, com o objetivo de alcançar determinado nível de desempenho, desenvolver as capacidades dos indivíduos e satisfação das necessidades atuais e futuras das organizações.

A formação profissional pode assumir duas tipologias distintas (Cardim, 2012):

- *Formação inicial*, com vista a integração e adaptação de novos colaboradores ou estagiários.
- *Formação contínua*, corresponde à reciclagem, à reconversão com vista a execução de novos cargos/progressão de carreira, e ao aperfeiçoamento de conhecimentos e capacidades, de forma a manter o grau de operacionalidade do indivíduo na sua profissão.

De acordo com Tanganho (2013) a formação pode ser desenvolvida não só pela entidade empregadora como também através de entidades formadoras externas certificadas para o efeito, e ainda por estabelecimentos de ensino reconhecidos.

Desta forma, a formação profissional contínua está diretamente ligada a quatro áreas de intervenção: transmissão da informação lecionada; mudança de atitudes e comportamentos dos indivíduos face ao trabalho, alinhando estes com a estratégia organizacional; melhoria das capacidades de trabalho; e por fim, desenvolvimento de conceitos tal como o pensamento estratégico, sendo este último mais relevante para

cargos de gestão (Cunha et al., 2015). O mesmo autor apresenta uma síntese resumo dos benefícios da formação para as organizações (Quadro 1).

Quadro 1 - Benefícios da formação para as organizações. Adaptado de Cunha et al. 2015

VANTAGEM	EXPLICAÇÃO
Desempenho dos trabalhadores	Globalmente, a formação permite a melhor execução das funções. É pois, um fator promotor do desempenho dos trabalhadores. Pode também prepará-los para assumirem outras responsabilidades na empresa e apoiarem formação e desenvolvimento de outros trabalhadores.
Motivação	A formação é percebida pelos trabalhadores como um sinal de interesse por parte da organização no seu desempenho e funções. A satisfação daí adviniente e o desejo de responder reciprocamente tendem a gerar maior motivação no trabalho e empenhamento.
Redução do tempo de aprendizagem necessário para atingir um desempenho	O treino e a simulação em situações de aprendizagem controlada permitem reduzir os períodos de aprendizagem e, conseqüentemente, aumentar a produtividade dos novos trabalhadores.
Mudanças de atitudes	Um objetivo frequente da formação é a modificação das atitudes dos trabalhadores, levando-os, por exemplo, a um maior envolvimento com a empresa e uma cooperação interpessoal. Esta mudança pode também ser especialmente relevante quando é necessário melhorar os serviços prestados aos clientes.
Resolução de problemas operacionais	A formação de supervisores e trabalhadores pode contribuir para reduzir a rotatividade, o absentismo, os acidentes de trabalho e os conflitos.
Preenchimento das necessidades de planeamento de RH	A formação constitui frequentemente a única alternativa a outras funções da gestão de recursos humanos, como a seleção. Se for muito difícil preencher uma função com candidatos externos, a organização pode decidir a favor da preparação dos seus próprios talentos.
Reforço de outras políticas de RH	A formação pode reduzir a necessidade de recrutamento externo, complementar as avaliações de desempenho, aumentar a eficiência do trabalho em equipa, e garantir mais eficazes processos de sucessão de líderes.
Catálise da mudança	Ao dotar os trabalhadores de novas competências e, mesmo, de uma nova perspectiva sobre si próprios e a empresa, a formação pode ser o pontapé de saída para uma mudança mais alargada.
Fomento de um clima de aprendizagem	A formação pode constituir um dos pilares fundamentais da criação de uma cultura organizacional assente na aprendizagem individual e organizacional. Ou seja: a formação gera mais predisposição para nova formação e cria fluxos de partilha de conhecimentos que tornam a organização, no seu todo, mais capaz de aprender e melhor realizar os seus desígnios.
Promoção da vantagem competitiva	Quando ancorada na estratégia da organização, a formação produz o conjunto de competências necessárias para a aquisição e/ou manutenção da vantagem competitiva.

Em suma, podemos dividir as vantagens do desenvolvimento da formação profissional a nível interno e externo à empresa (Chiavenato, 2016). Como vantagens internas assiste-se a uma melhoria do desempenho dos trabalhadores que passam a atuar com maior qualidade e produtividade no desempenho do quotidiano profissional, um aumento da motivação potencializado pelo investimento em formação que revela preocupação da empresa para com os seus trabalhadores. *“Se os trabalhadores sentirem que lhes são dados os meios necessários para o desenvolvimento da sua carreira profissional, estes encontram-se mais motivados em contribuir favoravelmente em prol da organização.”* (Caroço e Correia, 2012)

Chiavenato (2016) refere ainda, uma mudança de atitudes com maior envolvimento na empresa e cooperação interpessoal, melhoria da qualidade de vida no trabalho ao resolver problemas operacionais como o absentismo, rotatividade e conflitos.

Neste sentido, Polle e Jenkins (1996, citado por Milhen et al., 2014) referem que um dos contributos da formação profissional, como estratégia de GRH, refere-se precisamente ao aumento da capacidade de atração e retenção de capital humano necessário, área esta desafiante para as empresas devido à forte competitividade do mercado de trabalho.

Já ao nível externo assume-se como forma de adequar a empresa ao meio envolvente, melhorando a competitividade e imagem organizacional.

Contudo, não é só a empresa a beneficiar da prática de uma boa política de gestão da formação como também os próprios indivíduos que nela participam. Os trabalhadores sentem uma maior satisfação pessoal, pelo aperfeiçoamento e aquisição de novas competências técnicas para o desenrolar das suas tarefas (Buckley e Caple, 1998), e aumento do nível da crença de auto-eficácia (Aguinis e Kraiger, 2009).

Para o sucesso da formação é necessário que esta tenha em conta as exigências do posto de trabalho de forma a fornecer especialização num conjunto de competências complementares, ser vista como parte integrante de um processo de criação de valor (Nisar, 2004).

Por vezes, o desenvolvimento de formação ao nível organizacional é criticado por ser algo dispendioso e incapaz de produzir resultados efetivos (Salas e Cannon-Bowers, 2011). Tharenou et al (2007) aponta o facto de as ações de formação nem sempre serem implementadas com vista a melhoria de competências, mas sim para fazer face a requisitos legais de formação anual ou retenção de colaboradores.

A formação profissional deve ser, assim, encarada como um processo de melhoria contínua (Milhem et al., 2014) que possibilita a obtenção e transferência de conhecimentos, aptidões e capacidades, com eficácia visível ao nível individual, grupal e organizacional, (Niazi, 2011, citado por Milhem et al., 2014) e que sem ela emerge a estagnação e a obsolescência (Cunha, 2015).

1.2. Formação profissional em Portugal

Bernardes (2008) indica que as primeiras atividades ligadas à formação de recursos humanos em Portugal ocorreu na década de 1970, motivado pelo surgimento de uma nova geração de gestores, assim como pelo aumento da dimensão das organizações. Até então, a área de recursos humanos limitava-se ao recrutamento, processamentos salarial, controlo e informação dos colaboradores.

Na década de 1990 assiste-se a uma adaptação das organizações, feita através da atualização permanente das políticas praticadas no âmbito da formação profissional e no desenvolvimento dos recursos humanos, com foco para a performance e qualidade (Lopes, Suleman, Pires, Frota e Lima, 2000). A evolução das teorias das organizações e o surgimento de novas formas de gestão com uma vertente mais estratégica, focada na mudança, desenvolvimento organizacional das competências, deu origem à integração da formação dentro das organizações (Noe, 2018). Os departamentos de formação ganharam, assim, novas funções, passando a desempenhar um papel mais analítico e dinâmico, envolvendo direção e colaboradores no processo de formação (Cardim, 2012).

Contudo, apesar de em Portugal se ter vindo a assistir a um aumento significativo da formação profissional motivado não só por subsídios públicos como pelo aumento da exposição à concorrência internacional (Almeida et al., 2008), ainda não é generalizada.

Dados apresentados pelo EuroStat indicam que a despesa em investigação e desenvolvimento (*I&D*) em Portugal foi de 72€ *per capita* em 2020 em comparação com a média europeia que situou-se em 229,8€ *per capita*. Ocupando o 9.º lugar mais baixo na Tabela.

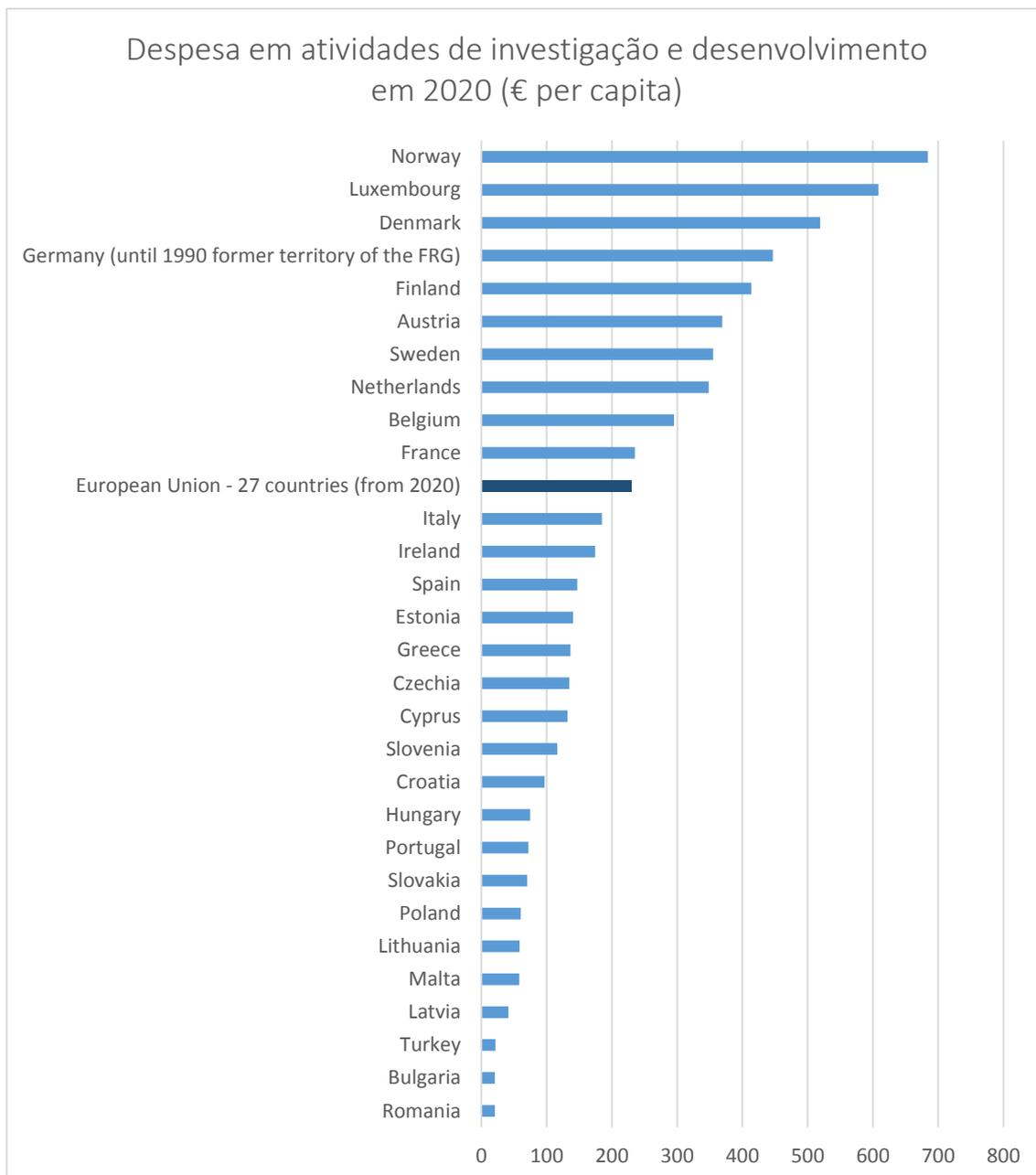


Figura 1 - Despesa em atividades de investigação e desenvolvimento em 2020 (€ per capita). Dados: EuroStat.

Segundo dados do Eurostat, 70,5% das empresas que empregaram 10 ou mais colaboradores na União Europeia em 2015 forneceram formação profissional contínua aos seus colaboradores (Figura 2). Para esta média europeia contribuíram valores entre 21,7% (Grécia) e 99,9% (Letónia). Aqui, Portugal situa-se um pouco acima da média da União Europeia, com 75% das empresas a fornecerem formação aos seus colaboradores.

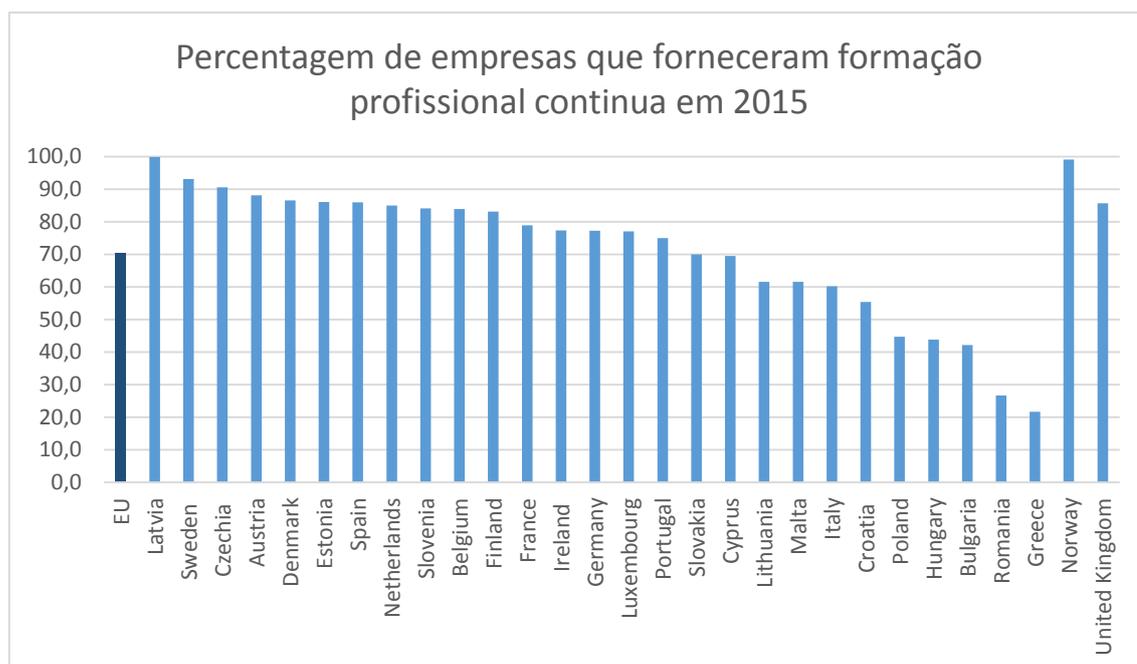


Figura 2 - Percentagem de empresas que forneceram formação profissional contínua em 2015. Dados: EuroStat

Um dos grandes entraves à generalização da formação profissional contínua nas organizações deve-se à incerteza quanto à sua rentabilidade (Perisse, 1998, citado por Rodrigues, 2016), mas também à dificuldade em dispensar os trabalhadores para estas ações, sobretudo se forem prolongadas, e à dependência de financiamentos externos dirigidos ao desenvolvimento destas ações (Lopes, Suleman, Pires, Frota e Lima, 2000).

Também, Parente (2008) salienta alguns fatores justificativos: o reduzido número de colaboradores nas organizações, a inexistência de um departamento de formação e a falta ou redução de orçamento destinado à formação em algumas organizações, a visão da formação como um custo e não investimento, e a fraca cultura para a formação.

De acordo com o Inquérito à Formação Profissional Contínua – 2015, levado a cabo pelo Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério do Trabalho e Solidariedade Social, 25% das empresas não proporcionaram formação profissional contínua aos seus trabalhadores, sendo os principais motivos: “as qualificações dos trabalhadores correspondem às necessidades da empresa” e a “empresa prefere recrutar trabalhadores com as qualificações necessárias” (Quadro 2).

Quadro 2 - Proporção de empresas com 10 e mais pessoas ao serviço sem formação profissional contínua (%) em 2015 em Portugal. Dados: MTSSS/GEP, Inquérito comunitário à formação profissional contínua. Última atualização em 22 de dezembro de 2017.

Proporção de empresas com 10 e mais pessoas ao serviço sem formação profissional contínua (em %) em 2015 em Portugal	
As qualificações dos trabalhadores correspondem às necessidades da empresa	76,5
A empresa prefere recrutar trabalhadores com as qualificações necessárias	64,4
Dificuldade em avaliar as necessidades da empresa em termos de formação profissional contínua	30,6
Oferta de formação profissional contínua insuficiente ou inadequada	30,3
Elevado custo dos cursos de formação profissional contínua	46,3
Empresa mais centrada na formação profissional inicial que na formação profissional contínua	22,3
Grande investimento em formação profissional contínua em anos anteriores	7,9
Trabalhadores sem tempo para a formação	40,5

Vários estudos estabelecem uma relação entre a dimensão da organização e a incidência de formação. A nível europeu, Dubar (1997) indica que organizações de maior dimensão possuem maior incidência de formação, justificado pelo facto de estas geralmente terem maior envolvimento a nível da evolução tecnológica, tendo necessidade de atualizar recorrentemente postos de trabalho, organização e as próprias atividades. Mas também pelo facto de possuírem uma maior variedade de funções profissionais “sendo mais provável que exista nalgumas dessas funções uma falta de mão-de-obra qualificada”.

Já ao nível de Portugal, Cardim (2012) evidencia que a estrutura de formação profissional pode ser quase inexistente quando nos referimos a organizações de pequena dimensão, devido à sua reduzida dimensão e capacidade financeira, bem como ao reduzido número de colaboradores. Sendo por isso, que se verifica que as pequenas e médias empresas recorrem com maior frequência a serviços prestados por entidades formadoras fora da organização.

Os dados do Quadro 3 referem-se à taxa de acesso a cursos de formação profissional contínua por dimensão das empresas. Em 2015, mais de metade (61,4%) dos colaboradores empregados em grandes empresas (com 250 e mais indivíduos

empregados) participou em cursos de formação profissional, em comparação com 44,9% em empresas de média dimensão (50 a 249 indivíduos empregados) e 32,9% dos colaboradores em empresas de pequena dimensão (10 a 49 indivíduos empregados).

Quadro 3 - Taxa de acesso a cursos de formação profissional contínua por escalão de pessoal ao serviço em 2015 em Portugal. Dados: MTSSS/GEP, Inquérito comunitário à formação profissional contínua. Última atualização em 22 de dezembro de 2017

Taxa de acesso ¹ a cursos de formação profissional contínua (%) por escalão de pessoal ao serviço em 2015 em Portugal	
10 – 49 pessoas	32,9
50 – 249 pessoas	44,9
250 e mais pessoas	61,4

Por outro lado, na sua investigação Kovács (2006) foca-se em fatores individuais e refere que os colaboradores com baixa escolaridade têm menores probabilidades de receber formação profissional do que os restantes colaboradores com maior escolaridade. Fuller (2007, citado por Vaughan, 2008) complementa e afirma mesmo que “*quando mais fraca for a posição do trabalhador no mercado de trabalho, menor é a probabilidade de este ter acesso à formação e desenvolvimento de carreira*”.

Porém, não são apenas ao nível da escolaridade que residem as desigualdade no acesso à formação, mas também no tipo de contrato laboral e no género dos colaboradores. Nisar (2004) indica que os colaboradores com contratos de longa duração tendem a beneficiar de mais formação, dado que permanecem mais tempo na organização, logo têm mais tempo para participarem em ações de formação, tornando-se alvo de investimento por parte das organizações neste processo de criação de vantagem competitiva.

De uma forma genérica, reconhece-se que “as mulheres têm mais probabilidades de desenvolver a sua carreira na empresa em que começaram a trabalhar, que definem assim planos de carreira de longo prazo”, tornando-se mais vantajoso proporcionar por isso formação profissional às mulheres (Arulampalam e Booth, 1997).

¹ Cálculo da taxa de acesso = nº de participantes em cursos / nº de trabalhadores no universo de empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço *100

No que se refere às entidades formadoras (Quadro 4), verifica-se que a grande maioria das ações de formações (52%) sobre administradas pela própria empresa. Dentro das entidades externas de formação destacam-se as entidades de formação privadas tendo sido responsáveis por 60% da formação externa.

Quadro 4 - Percentagem de empresas segundo as entidades prestadoras dos cursos de formação profissional contínua (%) em 2015 em Portugal. Dados: MTSSS/GEP, Inquérito comunitário à formação profissional contínua. Última atualização em 22 de dezembro de 2017

Percentagem de empresas segundo as entidades prestadoras dos cursos de formação profissional contínua (em %) em 2015 em Portugal	
Própria empresa	52
Formação externa	48
Escolas e outros estabelecimentos de ensino superior	12,5
Entidades públicas de formação	8,2
Entidades de formação privadas	60
Empresas cuja principal atividade não é a formação	38,6
Associações de empregadores, organismos sectoriais	15,8
Sindicatos e outras associações profissionais	1,1
Outras entidades formadoras	29,5

É certo que o tema da formação profissional tem vindo a ganhar relevância tendo os trabalhadores observado o seu direito à formação profissional aumentado em 2019 para um mínimo de 40 horas anuais de formação (Lei n.º 93/2019, de 04/09), mas por outro fica em dúvida a qualidade destas formações questionada por alguns autores.

No geral, indicam que as ações de formação colmatam necessidades a curto prazo e não estão tão focadas no desenvolvimento das capacidades e aumento das qualificações dos trabalhadores (Caetano, 2000), são fornecidos cursos e ações de formação esporádicas e de forma isolada, servindo simplesmente para cumprir obrigações formativas legais ou planos de formação alheios ao contexto de trabalho e desenquadrados das reais necessidades dos colaboradores (Bernardes 2008).

1.3. Academias de Formação

As primeiras referências à educação corporativa surgem na segunda metade do século XX e consolidam-se nos Estados Unidos a partir da década de 1980, com a percepção de que as escolas não capacitavam os trabalhadores para o “mundo do trabalho”. Com a visão de que a formação é um investimento, as organizações desafiam-se, e passam a assumir a responsabilidade de formar os seus colaboradores com o objetivo de adaptar os recursos humanos às mudanças, obtendo desta forma uma vantagem competitiva (Aires et al. 2017).

Para a consultora *ConsultingHouse*² as academias de formação visam desenvolver conhecimento estratégico adequado ao público empresarial, sendo que estas podem assumir outras designações (como por exemplo academia corporativa, universidade corporativa, centro de formação) consoante o público-alvo, as competências propostas a desenvolver ou a dimensão da política de formação profissional. As academias podem ocupar um lugar físico ou virtual, onde os trabalhadores para além de serem alvo das ações de formação assumem um papel ativo na inovação, partilha e desenvolvimento de competências, agindo também como meio de difusão da cultura organizacional.

José Duarte Dias da consultora de recursos humanos *Paradoxo Human*³ entende as academias como um instrumento de suporte à mudança e ao desenvolvimento de novos conceitos de negócio definindo-as como “*um instituto de criação, renovação e disseminação de conhecimento crítico para o desenvolvimento e a sustentabilidade de uma empresa*”.

A formação no local de trabalho, impulsionada pela mudança nas tecnologias, relações e papéis dos indivíduos nas instituições e pelo aumento crescente da exigência de competências (Vaughan, 2008), permite que os trabalhadores as desenvolvam articulando conteúdos de aprendizagem em sala de aula e conteúdos de aprendizagem no trabalho.

Os autores Pool e Lindeman (2022) no seu artigo “*From Training Departments to a Company Academy*” salientam três características das academias de formação: o foco estratégico, pois as academias são geridas internamente na própria empresa; carácter visionário, por possibilitar a resolução de problemas dentro da organização levando a cabo mudanças estratégicas; específico à empresa, o desenvolvimento destas está

² <https://consulting-house.eu/language/en/12032-2/> (19/05/2022)

³ <https://www.human.pt/2018/07/16/o-valor-das-academias-corporativas> (15/07/2022)

relacionado com os ambientes empresariais de cada empresa satisfazendo necessidades específicas.

Como vantagens as academias de formação apresentam uma redução de custos com formação, aumento do envolvimento dos trabalhadores na empresa, criação de métodos práticos e eficazes de aprendizagem (Pool e Lindeman, 2022), fomentam o crescimento e a sustentabilidade da empresa, e possibilitam ultrapassar eficazmente qualquer processo de gestão da mudança (ConsultingHouse).

Kraemer (2004) indica que o aumento destes espaços de formação organizacional surge da necessidade de formação contínua, que tem origem na exigência da adaptação a uma constante evolução tecnológica e globalização da economia, e foca-se no desenvolvimento das competências, técnicas e comportamentos dos trabalhadores de forma orientada com a visão, missão e metas da empresa, e que provoca nos trabalhadores o desejo de aprendizagem desenvolvendo o seu trabalho e carreiras.

Estes espaços de formação regem-se de acordo com a estrutura de cada empresa e os próprios objetivos que se pretendem alcançar, assim como as condições do local de trabalho e os próprios indivíduos (Vaughan, 2008). A qualidade desta aprendizagem é afetada pela disponibilidade do local de trabalho em proporcionar oportunidades de aprendizagem e pela forma como o fazem (Billet, 2001, citado por Vaughan, 2008).

Existem orientações determinantes para uma aprendizagem mais funcional com base nas estruturas de aprendizagem e clima organizacional, pedagogia e estratégias de aprendizagem, como Vaughan (2008) esquematiza no Quadro seguinte.

Quadro 5 - Orientações para uma aprendizagem mais funcional. Adaptado de Vaughan (2008)

	A aprendizagem no local de trabalho está alinhada com a cultura desejada no local de trabalho.
Estruturas de aprendizagem no local de trabalho e clima	A aprendizagem é dotada dos recursos adequados a nível de pessoas e ferramentas.
	A empresa está empenhada na aprendizagem de todos.
	A aprendizagem é reconhecida e as oportunidades de aprendizagem ocorre durante o horário de trabalho

**Pedagogia e
estratégias de
aprendizagem no
local de trabalho**

O programa e o ensino são sensíveis ao ritmo e nível dos alunos.

Os alunos estão envolvidos compreendem quais são os objetivos e processos.

A aprendizagem é relevante e ocorre no contexto em que será utilizada.

É construído sobre a ideia de aprendizagem ao longo da vida.

Segundo a consultora *ConsultingHouse* para demonstrar os resultados diretos ou indiretos das academias de formação existe a necessidade de avaliar o seu impacto. Para tal, é necessário primeiramente definir os *gaps* e os objetivos que se pretendem colmatar, de seguida elaborar métricas para avaliar o impacto dos mesmos na empresa, na satisfação, nos conhecimentos e aplicação das aprendizagens dos participantes, e por fim, recolher e analisar dados. É possível, ainda, avaliar esta rentabilidade por meio do cálculo do *retur on investment*.

Capítulo II: Metodologia

Esta pesquisa tem como objetivo geral estudar as estratégias das empresas portuguesas para a aquisição de competências.

De acordo com os objetivos propostos, a metodologia de investigação empírica é realizada através do método quantitativo, utilizando como dados secundários do inquérito por questionário desenvolvido no projeto “*BRIGHET - Aproximar o Ensino Superior, a Formação e a Qualidade do Emprego*” realizado pelo *DINÂMIA’CET* - Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconómica e o Território do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE) e financiado através de fundos nacionais da Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT).

Foram utilizados os dados do questionário relativos aos tópicos: caracterização da amostra; preferência da amostra aquando do recrutamento para funções de chefia ou cargos operacionais; objetivos pretendidos com a formação; existência de plano e academia de formação; motivações para a existência de academias de formação e por fim, competências e parcerias desenvolvidas nestas. Não foram utilizados todos os dados de resposta ao questionário por não ser relevante ao tema ou por não ter sido possível obter respostas significantes para análise.

O questionário foi aplicado nos meses de fevereiro e março de 2020 a um conjunto de empregadores portugueses, tendo sido enviado a 2997 empresas que constavam da base de dados do gabinete de carreiras de uma universidade pública em Portugal, assim como, a 62 empresas que participaram na feira de emprego nessa mesma universidade.

No total obteve-se informação de 162 empresas, correspondendo a uma taxa de resposta de 5%.

Recorde-se que a aplicação do inquérito foi interrompida pela pandemia, a qual provocou o encerramento de atividades e uma reorganização das empresas. Os dados recolhidos foram tratados a partir de uma análise descritiva que permitiu identificar padrões de política de formação de uma amostra de empresas que operam em Portugal.

2.1 Caracterização da amostra

Os dados em análise têm por referência 162 organizações, sendo que destas 63% (n = 102) são organizações nacionais e 37% (n = 60) organizações multinacionais.

Dentro da amostra é possível verificar que 22,8% continham uma estrutura entre 1 a 9 trabalhadores, 18,5% entre 10 e 49 trabalhadores, 27,8 % entre 50 e 249 trabalhadores, 10,5% entre 250 e 499 trabalhadores, 5,6% entre 500 e 999 trabalhadores, e 14,8% acima de 1000 trabalhadores (Quadro 6).

Ora, segundo a recomendação 2003/361/CE da Comissão Europeia relativa à definição de uma micro, pequena ou média empresa é:

- Microempresa – emprega menos de 10 pessoas e o volume de negócios anual não excede 2 milhões de euros.
- Pequena empresa – emprega entre 11 e 50 pessoas e o volume de negócios anual não excede 10 milhões de euros.
- Média empresa – emprega entre 51 e 250 pessoas e o volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros.

Desta forma, a maioria das empresas analisadas (69,1%) possuíam menos de 250 trabalhadores, o que poderá significar que se tratam de empresas de micro, pequenas ou média dimensão.

Quadro 6 - Dimensão da amostra por número de trabalhadores.

Dimensão da amostra (em %)	
De 1 a 9 trabalhadores	22,8
De 10 a 49 trabalhadores	18,5
De 50 a 249 trabalhadores	27,8
De 250 a 499 trabalhadores	10,5
De 500 a 999 trabalhadores	5,6
De 1000 ou mais trabalhadores	14,8

O nível de habilitação mais frequente entre os trabalhadores é a licenciatura, representando a 54,8%, seguida posteriormente o 12.º ano (19,1%). Os resultados relativos a esta variável indicam que a amostra é em grande parte constituída por

trabalhadores com habilitações literárias ao nível do ensino superior no seu quadro de pessoal (Figura 4).

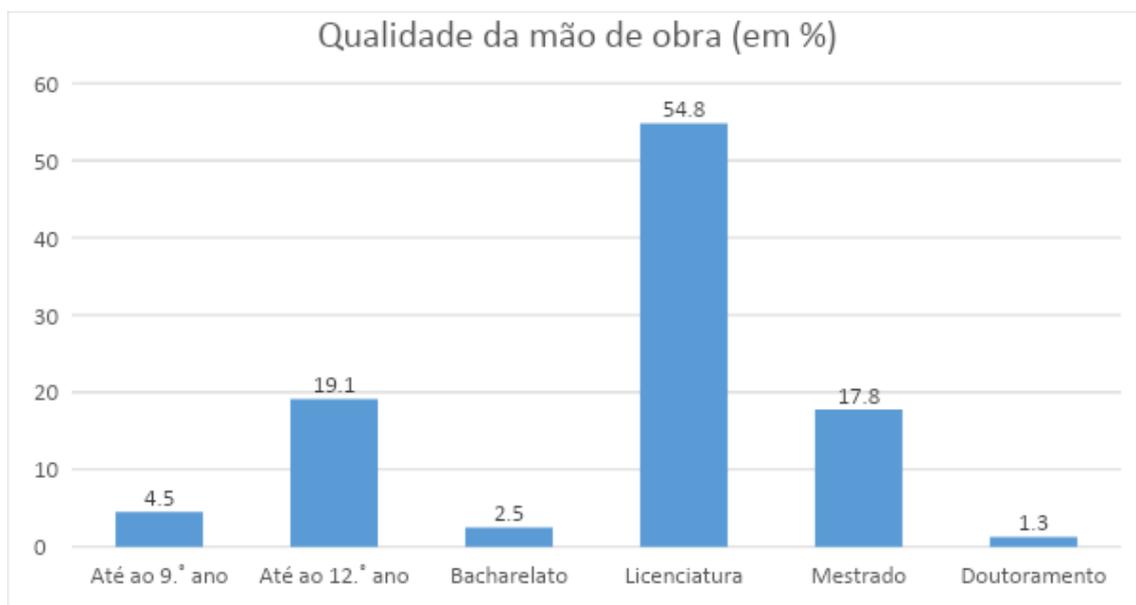


Figura 4 - Qualidade da mão-de-obra da amostra.

Capítulo III: Diagnóstico

Tal como indicado anteriormente, um dos objetivos específicos a que este estudo pretende dar resposta prende-se com os motivos que originam a aplicação de ações formativas. À qual a questão número 22 do questionário pretende dar resposta - “relativamente à política de formação da empresa, qual a importância que atribuem a cada um dos seguintes objetivos de formação?”.

Uma vez que a questão apresentada era relativa à perceção da importância dos objetivos de formação, foram utilizados scores (de 1 a 7) para permitir o conhecimento dos diferentes graus de importância atribuídos pela amostra. Para tal, foi usado a escala de *Likert* de 7 pontos, em que o score 1 estava associado ao nível mais baixo de importância e o score 7 ao nível mais alto de importância atribuída. Por forma a facilitar a leitura dos dados optou-se por aglomerar a escala em três níveis: nível baixo (de 1 a 3), nível intermédio (4) e nível superior (de 5 a 7).

Aqui, conclui-se que a todos os objetivos apresentados são atribuídos altos níveis de importância, tendo os objetivos “atualizar as competências” e “apoiar a carreira profissional dos trabalhadores” maior importância. Importa destacar que mais de ¼ da amostra (30.7%) atribui uma importância baixa ou média à formação no âmbito do cumprimento das obrigações legais de 40 horas anuais de formação (Figura 5).

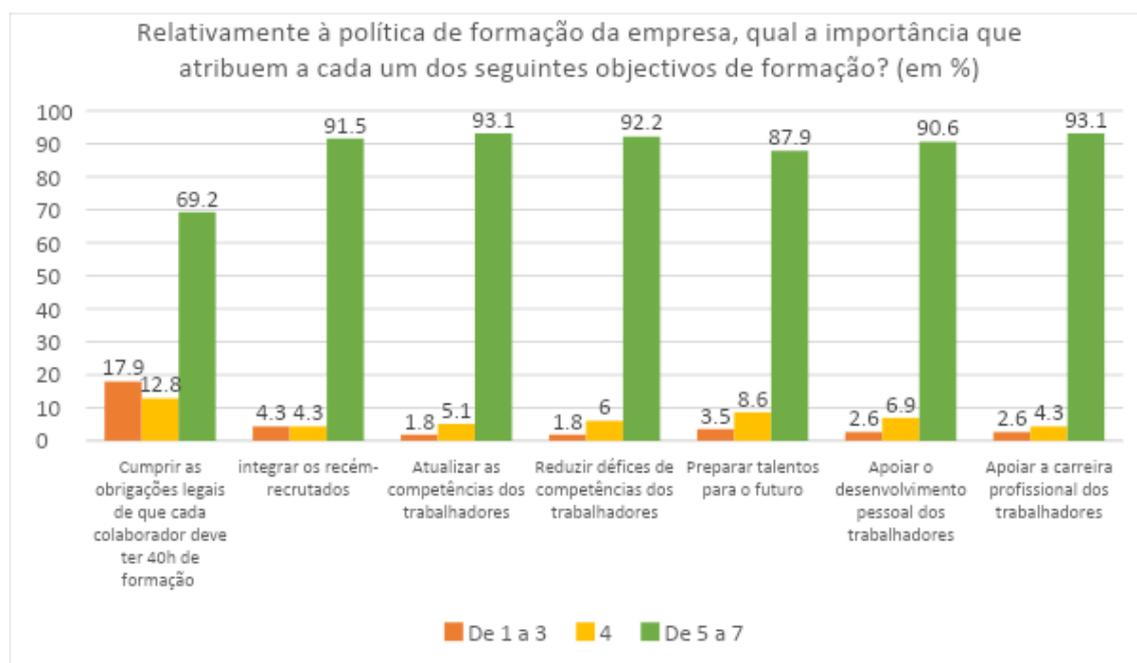


Figura 5- Importância atribuída por objetivo de formação.

Para esta investigação torna-se essencial conhecer a incidência de um plano anual de formação e de academias de formação nas empresas portuguesas, que rapidamente se percebe que ainda não são generalizados (Quadro 7). Pois, cerca de ¼ da amostra (23,5%) não tem um plano de formação, mas tal não significa que não proporcionem de toda formação aos seus trabalhadores, pois podem fornecer formação profissional de forma isolada e esporádica. Já quando questionadas sobre a existência de uma academia de formação ou outro centro de formação próprio, 36,4% responderam que possuem.

Quadro 7 - Existência de plano anual de formação e academias de formação na amostra.

Existência de plano anual de formação e academias de formação (em %)		
	Sim	Não
Tem plano anual de formação	76,5	23,5
Tem academia de formação ou outro centro de formação próprio	36,4	63,6

Nesta pesquisa pretendia-se classificar as políticas de formação das empresas da amostra. Para tal, selecionou-se duas variáveis essenciais para identificar tipos de políticas: a existência de um plano anual de formação e academia. Desta forma, torna-se possível dividir a amostra em quatro tipos (Quadro 9): 33.9% *Estruturadas* (com plano e academia de formação), 43.2% *Semi-estruturadas* (com plano de formação mas sem academia), 20.3% *Não-estruturadas* (sem plano e sem academia) e 2.5% *Avulso* (sem plano mas com academia de formação).

Quadro 8 - Classificação das empresas segundo existência de plano anual de formação e/ou academia de formação.

	Com plano de formação	Sem plano de formação
Com academia de formação	33,9% (<i>estruturadas</i>)	2,5% (<i>avulso</i>)
Sem academia de formação	43,2% (<i>semi-estruturadas</i>)	20,3% (<i>não-estruturadas</i>)

Aqui se percebe que 22,8% da amostra não desenvolve um plano anual de formação contrariamente ao que vários autores defendem para o sucesso das ações formativas. Estes dados indicam que 63,5% da amostra não possui academia de formação, e que 2,5% da

amostra apesar de não desenvolver um plano anual de formação possui academia de formação, o que pode justificar o recurso a entidades externas de formação profissional.

A seguir procurou-se analisar as características das empresas associadas a cada tipo de política de formação. No que se refere à dimensão da empresa, o valor mais frequente situa-se entre 50 e 499 trabalhadores, sendo necessário salientar que as empresas designadas de *avulsas* não possuem na sua composição empresas com menos de 49 trabalhadores.

Quanto ao capital social da amostra, grande parte da amostra é nacional, sendo que as empresas *Não-estruturadas* assumem maior posição dentro da classe nacional (79,2%). Destacam-se as empresas classificadas de *Avulso* que contêm 66.7% com capital social multinacional, inversamente às restante três classes da amostra, onde predominam empresas nacionais.

Quando analisada a qualidade da mão-de-obra, conclui-se que os trabalhadores com habilitações literárias ao nível do ensino superior representam uma esmagadora maioria dos trabalhadores em todas as quatro classificações analisadas, representando entre 62.5% e 87.5% do total dos trabalhadores.

Quanto à preferência no momento do recrutamento para as funções de chefia é perceptível uma diminuta preferência, nas quatro classes da amostra, pelo recrutamento externo seguido de formação. Para estas funções, as empresas que possuem plano anual de formação (corresponde às empresas designadas de *Estruturadas* e *Semi-estruturadas*) apresentam uma clara preferência pelo recrutamento interno seguido de formação, de forma a munir o trabalhador das competências necessárias ao desempenho da sua função. De salientar, que as empresas de tipo *Avulso* apresentam uma clara preferência pelo recrutamento externo de trabalhadores já com as competências pretendidas.

Por outro lado, quando analisados os dados obtidos relativos ao recrutamento de cargos operacionais, percebemos que as preferências no recrutamento são distintas. Assim, para os cargos operacionais, dá-se uma uniformização das preferências no recrutamento, recaindo este sobre profissionais externos à empresa que possuem de antemão as competências pretendidas para o cargo. Com exceção, mais uma vez, das *Avulso* que têm a sua percentagem igualada nas três modalidades de recrutamento.

Quadro 9 - Classificação das empresas em comparação à dimensão da empresa, capital social, qualidade de mão-de-obra e critérios de recrutamento (em %).

		Estruturadas	Semi- estruturadas	Avulsas	Não- estruturadas
Dimensão da empresa	De 1 a 49 trabalhadores	20,0	41,2	NA	40,7
	De 50 a 499 trabalhadores	42,5	41,2	66,6	37,3
	500 ou mais trabalhadores	37,5	17,6	33,3	22,0
	Total	100,0	100,0	99,9	100,0
Capital social	Multinacional	40,0	39,2	66,7	20,8
	Nacional	60,0	60,8	33,3	79,2
	Total	100,0	100,0	100,0	100,0
Qualidade mão-de-obra	≤ 12ºano	37,5	21,5	33,3	12,5
	Ensino superior	62,5	78,5	66,7	87,5
	Total	100,0	100,0	100,0	100,0
Critérios de recrutamento para funções de chefia	Recrutamento interno e dar formação	62,5	70,0	33,3	50,0
	Recrutamento externo com as competências pretendidas	35,0	28,0	66,7	40,9
	Recrutamento externo e dar formação	2,5	2,0	NA	9,1
	Total	100,0	100,0	100,0	100,0
Critérios de recrutamento para cargos operacionais	Recrutamento interno mais formação	22,5	16,0	33,3	27,3
	Recrutamento externo com competências pretendidas	55,0	44,0	33,3	40,9
	Recrutamento externo mais formação	22,5	40,0	33,3	31,8
	Total	100,0	100,0	99,9	100,0

Já no âmbito das academias de formação, e continuando a perspetiva abordada na questão anterior, procurou-se identificar as razões que motivam as organizações a terem uma academia de formação e os tipos de competências que preferencialmente se procura desenvolver com estas.

Neste ponto, uma boa parte da amostra (22,8%) referiu ter como motivo o de fornecer aos seus funcionários uma formação mais prática, seguido da motivação gerada pelo facto de a formação oferecida no mercado não ser ajustada às necessidades da própria empresa (14,8%) e da razão para acolher estagiários (9,9%). Apenas (0,6%) da amostra referiu como motivo a candidatura a fundos europeus, (3,7%) facilitar a interação com instituições de ensino superior e (2,5%) a criação de cursos de formação próprios ao nível do ensino superior (Quadro 10).

Quadro 10 - Motivações para a criação e desenvolvimento de academias/centros de formação próprios.

Motivações para a criação e desenvolvimento de academia/centro de formação próprio? (em %)	
Criar cursos de formação próprios ao nível do ensino superior	2,5
Fornecer formação mais prática	22,8
Facilitar a interação com instituições de ensino superior	3,7
Acolher estagiários	9,9
Para conseguir candidatar aos fundos europeus	0,6
A formação oferecida no mercado não é ajustada às necessidades da empresa	14,8

Relativamente às competências que se procuram desenvolver com a criação de academias de formação, conclui-se que grande parte da amostra procura desenvolver competências técnicas (23,5%), competências comportamentais e relacionais (18,5%) e competências de gestão/liderança (17,3%) (Quadro 11).

Quadro 11 - Competências desenvolvidas nas academias/centros de formação.

Competências desenvolvidas nas academias / centros de formação (em %)	
Competências de gestão/liderança	17,3
Ética do trabalho	9,9
Competências comportamentais e relacionais	18,5
Higiene e segurança no trabalho	9,9
Informática	10,5
Legislação do trabalho	4,9
Competências técnicas	23,5

Das respostas fornecidas quanto às relações com parceiros externos para o desenvolvimento da formação nas organizações percebemos que as empresas optam por parcerias com consultores de formação (15.4%), seguido de parcerias com instituições de ensino superior (8.6%) e parceria com empresas externas (1.2%). Tendo havido 6.8% de empresas que responderam não ter qualquer tipo de parceria no desenvolvimento das atividades de formação nas suas academias de formação (Quadro 12).

Quadro 12 -Tipos de parcerias desenvolvidas para as atividades de formação.

Tipos de parcerias desenvolvidas para as atividades de formação da academia/centro formação (em %)	
Parcerias com consultores	15,4
Parcerias com instituições de ensino superior	8,6
Não tem parceria	6,8
Com empresas externas	1,2

Capítulo IV: Análise Crítica

Verifica-se um compromisso por parte das organizações em proporcionar formação profissional aos seus trabalhadores, preocupando-se não só com o desenvolvimento organizacional e melhoria dos processos de produção como também com o desenvolvimento pessoal a nível de competências e desenvolvimento de carreira dos trabalhadores. Isto contradiz os resultados da investigação do autor Caetano (2000) que refere que as empresas procuram na ações de formação o aumento de competências para satisfazer necessidades de curto prazo, não estando focadas no desenvolvimento das capacidades e aumento das qualificações dos trabalhadores.

A classificação das políticas de formação das empresas da amostra em quatro tipos de acordo com as respostas obtidas nas variáveis - existência de um plano de formação e academia de formação, permitiu alcançar resultados interessantes.

A partir desta análise identificou-se um grupo de empresas – designadas de tipo *Avulso*, correspondente a 2,5% da amostra total, que apenas de não desenvolvem um plano anual de formação, possuem academia de formação, onde eventualmente desenvolvem ações de formação avulso de acordo com as necessidades a curto prazo. Estes dados vão de encontro ao enunciado por Bernardes (2008) que conclui que a formação profissional em Portugal colmata essencialmente necessidades de curto prazo através de ações de formação esporádicas e de forma isolada, embora tenha uma baixíssima expressão na nossa amostra.

Apesar que não ser possível estabelecer uma relação entre a dimensão da empresa e a incidência de formação profissional continua por não ser questionado à amostra se fornecem ou não formação aos seus trabalhadores, podemos verificar na nossa amostra que os dois grupos de empresas que não possuem academia de formação – as *Semi-estruturadas* e as *Não-estruturadas*, são as que apresentam um maior número de empresas com menos de 50 trabalhadores, confirmando de certa forma o defendido por Parente (2008) que um dos entraves à formação profissional contínua está relacionada com o reduzido número de trabalhadores nas empresas.

De uma forma geral, a amostra evidencia preferência pelo recrutamento de trabalhadores já com as competências pretendidas no que se refere ao recrutamento para cargos operacionais. Estes resultados estão em sintonia com os dados obtidos no Inquérito à Formação Profissional Contínua de 2015, onde o principal motivo apresentado pelas

empresas para não fornecerem formação profissional foi precisamente o facto de recrutarem trabalhadores com as qualificações necessárias.

Ora, as conclusões obtidas no ponto anterior juntamente com uma diminuta preferência pelo recrutamento externo seguindo de formação no recrutamento para cargos de chefia confirmam a teoria de Fuller (2007, citado por Vaughan, 2008), em que “*quando mais fraca for a posição do trabalhador no mercado de trabalho, menor é a probabilidade de este ter acesso à formação e desenvolvimento de carreira*”. Pois, os cargos operacionais e os trabalhadores externos às empresas no momento do recrutamento apresentam-se como desfavorecidos na equação da seleção e recrutamento organizacional.

Já quando analisados os motivos para a criação de academias de formação no local de trabalho e as competências que nela se pretendem desenvolver constata-se que o fornecimento de uma formação mais prática assume-se como um dos grande contributos para o seu desenvolvimento tendo como objetivo dominante a aquisição e aperfeiçoamento de competências técnicas e comportamentais tal como defendido por Kreamer (2004).

Conclusão

Verifica-se a importância das academias de formação como ferramenta para o desenvolvimento de competências nas organizações, contribuindo para uma redução de custos com a formação profissional, desenvolvendo métodos mais práticos e eficazes de aprendizagem, e estimulando o envolvimento dos trabalhadores na empresa, possibilitando desta forma a aquisição de vantagens competitivas.

Respondendo à questão de partida, identificou-se que a elaboração de um plano anual de formação corresponde à prática mais comum para a obtenção de competências, não sendo ainda generalizado o uso de academias de formação profissional ou outros centros de formação próprios. Tal é visível na nossa amostra, onde se constata que 76,5% das empresas inquiridas desenvolvem anualmente um plano de formação e 63,6% não possuem academias de formação.

Sem dúvida que as equipas de gestão devem apoiar-se nesta comprovada ligação entre formação profissional e resultados operacionais para alterar o modo como esta ferramenta é vista e fomentar a realização e angariação de orçamento para ações de formação e desenvolvimento de academias de formação, pois a elevada concorrência que se verifica no contexto socioeconómico atual exige novos processos de formação.

Atendendo aos objetivos deste estudo constatou-se que as organizações que optam pela criação e desenvolvimento de academias de formação fazem-no com vista a promoverem uma formação mais prática e ajustada às necessidades internas.

Futuramente, seria interessante investigar e aprofundar as motivações que continuam a retrair as empresas na criação das suas próprias academias de formação profissional como ferramenta de aquisição de competências.

Como limitação a este estudo, identifica-se a existência de pouca literatura sobre academias de formação, sendo que os investigadores centram-se em aspetos relacionados com processos de identificação de necessidade de formação, implementação e avaliação da mesma. A revisão da literatura fica limitada pela escassez de estudos sobre academias de formação, podendo ser justificada pelo facto de ser uma área subvalorizada e pela falta de reconhecimento que a aprendizagem no local de trabalho possui relativamente a outros contextos de aprendizagem (Vaughan, 2008).

Outra limitação sentida na elaboração desta dissertação prende-se com o facto que o questionário utilizado não se inquirir a amostra sobre se fornecem ou não formação

profissional contínua aos seus trabalhadores, limitando desta forma o estabelecimento de algumas conclusões.

Referências Bibliográficas

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). *Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society* (Vols. 60:451-474). Annual Review of Psychology. Obtido de <https://www.annualreviews.org>
- Aires, R. W., Freire, P. S., & Souza, J. A. (2017). *Educação corporativa como ferramenta para estimular a inovação nas organizações*. Editora Universidade do Extremo Sul Catarinense. Obtido de <http://repositorio.unesc.net/handle/1/5952>
- Almeida, A. J., & Alves, N. (2011). A formação Profissional nas Empresas Portuguesas: entre a tradição e os desafios da competitividade. Em *Actas do II Simpósio Nacional Formação e Desenvolvimento Organizacional*. Lisboa: ISCTE-IUL.
- Almeida, A. J., Alves, N., Bernardes, A., & Neves, A. S. (2008). Estruturas e Práticas de Formação Profissional das Médias e Grandes Empresas em Portugal. *VI Congresso Português de Sociologia. Mundos Sociais: Saberes e práticas*. Universidade Nova de Lisboa - Faculdade de Ciências Sociais e Humanas.
- Arulampalam, W., & Booth, A. (Janeiro de 2004). Who Gets Over the Training Hurdle? A Study of the Training Experiences of Young Men and Women in Britain. *Journal of Population Economics v.10*.
- Bernardes, A. (2008). *Políticas e Práticas de Formação em Grandes Empresas – A dimensão educativa do trabalho*. Porto: Porto Editora.
- Bishop, J. H. (1996). *What do we know about employer training: a review of literature*. New York: Cornell University.
- Buckley, R., & Caple, J. (1998). *Formação Individual e Coaching*. (A. L. Azevedo, & M. C. Nunes, Trads.) Lisboa: Monitor - Projetos e Edições.
- Caetano, A. (2000). *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional - OEFP.
- Cardim, J. C. (2012). *Gestão da Formação nas Organizações*. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas, Lda.
- Caroço, J. G., & Correia, M. F. (2012). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Satisfação no Trabalho: Papel mediador da motivação e comprometimento organizacional*. Revista Organização e Trabalho.
- Chiavenato, I. (2016). *Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: Como incrementar talentos na empresa (8.ª edição)*. São Paulo: Editora Manole.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano (3.ª edição)*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- DINÂMIA'CET - Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconómica e o Território do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE). (2020). *Projeto "Brighet - Aproximar o Ensino Superior, a Formação e a Qualidade do Emprego"*. referência:

PTDC/SOC-SOC/30016/2017: Financiado pela Fundação para a Ciência e a tecnologia (FCT).

- Dubar, C. (Janeiro de 2004). La Formation professionnelle continue. *Revue Française de Sociologie*, 27. Obtido de https://www.researchgate.net/publication/43604495_La_Formation_professionnelle_continue
- Kovács, I. (2006). Formas flexíveis de emprego em Portugal: riscos e oportunidades. *Revista Sociedade e Trabalho*, 28, 19-34.
- Kraemer, M. E. (maio de 2004). Universidade Corporativa como Alavanca da Vantagem Competitiva. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, (Vol. 3 n.1). Obtido de <http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/430/328>
- Lopes, H., Suleman, F., Pires, L., Frota, L., & Lima, M. P. (2000). Estratégias Empresariais e Competências-Chave. Em *Observatório do emprego e Formação Profissional* (Vol. 21). Lisboa: Coleção Estudos e Análises.
- Milhem, W., Abushamsich, K., & Aróstehui, M. N. (2014). Training Strategies, Theories and Types. *Business & Management*, (Vol. 21). Obtido de https://www.researchgate.net/publication/269165999_Training_strategies_theories_and_types
- Nisar, T. M. (2004). A formação profissional enquanto estratégia nos processos de criação de valor. *Revista Europeia, Formação Profissional*, 31, 3-11. Obtido de https://www.cedefop.europa.eu/files/etv/Upload/Information_resources/Bookshop/372/31_pt_nisar.pdf
- Noe, R. (2018). *Employee Training & Development* (Vol. 6th Edition). Ohio: McGraw-Hill Education.
- Parente, C. (2008). *Competências – formar e gerir pessoas*. Edições Afrontamento.
- Rodrigues, M. D. (2016). *Desenvolvimento e Atualização de Competências: a formação como ferramenta de gestão estratégica de recursos humanos*. Coimbra: Escola Superior de Educação - Politécnico de Coimbra.
- Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (Fevereiro de 2001). The Science of Training: A Decade of Progress. *Annual Review of Psychology*, 52, pp. 471-499.
- Tanganho, S. (2013). *Elaboração de um plano de formação e gestão da formação*. Lisboa: Edições ISPA - Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (Setembro de 2007). A review and critique of research on training and organization level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17, pp. 251-273.
- Vaughan, K. (2008). *Workplace learning: a literature review*. Auckland: Competenz.

Fontes

- (19 de maio de 2022). Consulting House. Obtido de Consulting House: <https://consulting-house.eu/language/en/12032-2/>
- Ministério do Emprego e Segurança Social. (1991). Decreto-Lei nº 401/91 de 16 de outubro – Quadro Legal da Formação Profissional. DIARIO DA REPUBLICA - 1.ª SERIE A, Nº 238, de 1991-10-16, Pág. 5380 - 5384.
- Ministério do Emprego e Segurança Social. (2019). Decreto-Lei nº93/2019 de 04 de setembro - Alteração ao Código de Trabalho. Diário da República n.º 169/2019, Série I de 2019-09-04, páginas 35 - 51.
- Pool, H. V., & Lindeman, L. (17 de maio de 2022). From Training Departments to a Company Academy Part 1. Obtido de International HR Forum: <https://internationalhrforum.com/2011/05/02/from-training-departments-to-company-academies-part-1/>
- Pool, H. V., & Lindeman, L. (20 de maio de 2022). From Training Departments to a Company Academy Part 2. Obtido de International HR Forum: <https://internationalhrforum.com/2011/05/19/from-training-departments-to-a-company-academy-part-2/>
- World Economic Forum. (14 de janeiro de 2022). Obtido de World Economic Forum: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>

Anexos

Anexo A – Questionário BRIGHET - Aproximar o Ensino Superior, a Formação e a Qualidade do Emprego

BRIGHET - Aproximar o Ensino Superior, a Formação e a Qualidade do Emprego

BRIGHET - Aproximar o Ensino Superior, a Formação e a Qualidade do Emprego

Este questionário foi desenhado no âmbito do projeto 'BRIGHET - Aproximar o Ensino Superior, a Formação e a Qualidade do Emprego'[1], Referência: PTDC/SOC-SOC/30016/2017, financiado pela Fundação de Ciência e Tecnologia e coordenado pela professora Fátima Suleman[2] no ISCTE-IUL. Pretende-se com esta investigação conhecer a forma como as empresas têm encontrado soluções para os problemas de competências em Portugal.

O seu preenchimento demora cerca de 15-20 minutos e todos os dados obtidos serão analisados pela equipa do Projeto de forma estritamente anónima, confidencial e agregada. Muito obrigado pela sua colaboração.

Agradecemos, desde já, a sua disponibilidade para colaborar e, desta forma, garantir o sucesso da investigação. Os resultados desta investigação serão úteis para repensar a oferta de competências em Portugal.

[1] <https://www.dinamiacet.iscte-iul.pt/research-projects/Collective/Bringing-together-Higher-Education%2C-Training%2C-and-Job-Quality>

[2] <https://ciencia.iscte-iul.pt/authors/fatima-suleman/cv>

1. Caracterização da empresa / organização

Por favor, providencie a informação de caracterização da sua empresa/organização. Caso se trate de uma empresa/organização multinacional por favor responda com os dados da unidade em Portugal.

* 1. Indique o setor de atividade principal da sua empresa/organização (CAE):

* 2. Indique o número de trabalhadores da sua empresa/organização:

- De 1 a 9 trabalhadores.
- De 10 a 49 trabalhadores.
- De 50 a 249 trabalhadores.
- De 250 a 499 trabalhadores.
- De 500 a 999 trabalhadores.
- 1000 ou mais trabalhadores.

3. Ano de início de atividade

4. Localização da sede

* 5. A empresa é:

- Multinacional.
- Nacional.

6. No recrutamento têm preferência por alguma habilitação? Se sim, por favor indique apenas uma habilitação preferencial para cada tipo de posição:

	Até ao 9º ano.	Até ao 12º ano.	Bacharelato.	Licenciatura	Mestrado.	Doutoramento.
Recrutamento de chefias.	<input type="radio"/>					
Recrutamento para cargos operacionais.	<input type="radio"/>					

7. Têm recrutado trabalhadores nos últimos três anos? Se sim, aproximadamente quantos?

Sim.

Não.

Se sim, aproximadamente quantos?

1. Caracterização da empresa / organização

8. Caso tenham recrutado trabalhadores nos últimos 3 anos qual a habilitação mais frequente no recrutamento:

- Até ao 9º ano.
- Até ao 12º ano.
- Bacharelato.
- Licenciatura.
- Mestrado.
- Doutoramento.

Outro. Qual?

1. Caracterização da empresa / organização

9. No atual quadro de pessoal, qual a habilitação mais frequente entre os trabalhadores da vossa empresa/organização?

- Até ao 9º ano.
- Até ao 12º ano.
- Bacharelato.
- Licenciatura.
- Mestrado.
- Doutoramento.

2. Relação com instituições de Ensino Superior

10. Que importância atribui à colaboração entre universidades e empresas?

(1 - Nada Importante a 7 - Extremamente importante)

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

11. Qual a importância que dá a cada uma das seguintes razões para uma maior colaboração?

(1- Nada importante a 7 - Extremamente importante)

	1	2	3	4	5	6	7
Divulgar oportunidades de emprego da empresa junto de finalistas e recém-diplomados	<input type="radio"/>						
Informar sobre problemas de falta de formações adequadas às necessidades das empresas.	<input type="radio"/>						
Indicar as competências que os jovens diplomados devem ter.	<input type="radio"/>						
Recolher informação sobre futuros jovens diplomados.	<input type="radio"/>						
Garantir que oferta de formação responde às necessidades das empresas e reduzir custos de formação.	<input type="radio"/>						
Aproximar os estudantes do mundo do trabalho.	<input type="radio"/>						
Transmitir a cultura empresarial aos estudantes.	<input type="radio"/>						
Transmitir conhecimentos específicos aos estudantes.	<input type="radio"/>						
Garantir que a investigação seja do interesse das empresas.	<input type="radio"/>						
Aproximar as instituições de ensino superior à cultura empresarial.	<input type="radio"/>						
Contribuir para a autonomia financeira das instituições de ensino superior.	<input type="radio"/>						
Promover a estratégia de construção e manutenção da imagem da empresa (<i>employer branding</i>)	<input type="radio"/>						

12. Qual o seu grau de concordância com cada uma das seguintes razões para não existir uma maior colaboração?

(1 - Discordo totalmente a 7 - Concordo totalmente)

	1	2	3	4	5	6	7
O ensino superior deve preocupar-se com a formação geral e as empresas com a formação no local de trabalho.	<input type="radio"/>						
As empresas não devem interferir nas opções das instituições de ensino superior.	<input type="radio"/>						
As empresas têm uma política de formação que lhes permite colmatar as suas necessidades de formação e competências.	<input type="radio"/>						
As instituições de ensino superior não conseguem dar resposta às necessidades das empresas.	<input type="radio"/>						
As instituições de ensino superior não estão abertas a colaborar para dar formação para colmatar necessidades específicas da empresa.	<input type="radio"/>						

* 13. Nos últimos 3 anos desenvolveram algumas atividades de colaboração com Instituições de Ensino Superior?

- Sim.
- Não, mas gostaria de as desenvolver.
- Não e não pretendemos vir a ter.

2. Relação com instituições de Ensino Superior

* 14. Que tipo(s) de atividades de colaboração desenvolveram nos últimos 3 anos com instituições de Ensino Superior?

(Por favor selecione todas as opções que se aplicam)

- Colaboradores da empresa dão formação em Instituições de Ensino Superior.
- A empresa pede acreditação às Instituições de Ensino Superior para reconhecer cursos lecionados pela empresa.
- Interage com instituições de Ensino Superior para desenhar cursos de ensino superior.
- Interage com instituições de Ensino Superior para obter competências particulares através de cursos de formação profissional
- Procuram as Instituições de Ensino Superior para recrutar alunos bem classificados.
- Interagem com docentes para obter informação sobre potenciais alunos a recrutar.
- A empresa recebe alunos para estágios.
- Fazem investigação e desenvolvimento em colaboração ao nível de formação pós-graduada (por exemplo ao nível de mestrados e doutoramentos).
- Comercializam resultados de investigação e desenvolvimento em colaboração.
- Participam em projetos de empreendedorismo de docentes ou alunos das instituições de ensino superior.
- Colaboradores da empresa participam no conselho de administração de Instituições de Ensino Superior.

15. Desenvolveu essas atividades de colaboração com instituições de ensino superior maioritariamente com universidades ou com politécnicos?

- Maioritariamente com universidades.
- Maioritariamente com politécnicos.
- Igualmente com ambos.

16. Qual o grau de importância que atribui a cada uma das seguintes razões para o desenvolvimento das atividades de colaboração com instituições de ensino superior?

(1 - Nada importante a 7 - Extremamente importante)

	1	2	3	4	5	6	7
Melhorar a nossa capacidade de investigação e desenvolvimento.	<input type="radio"/>						
Ter acesso a novas tecnologias e conhecimento.	<input type="radio"/>						
Obter uma solução de formação à medida para a nossa organização.	<input type="radio"/>						
Contribuir para a transição dos graduados do ensino superior para o mercado de trabalho	<input type="radio"/>						
Melhorar a reputação da nossa organização.	<input type="radio"/>						
Ter acesso a financiamento europeu ou outro.	<input type="radio"/>						
Melhorar as competências dos nossos colaboradores através de formação.	<input type="radio"/>						
Ter acesso a graduados do ensino superior com competências necessárias à empresa.	<input type="radio"/>						

2. Relação com instituições de Ensino Superior

17. Quais os principais obstáculos/barreiras que sentem para o desenvolvimento das atividades de colaboração com instituições de ensino superior?

(Por favor indique as 3 opções mais importantes)

- Falta de pessoas com conhecimento do nosso sector de negócio dentro das instituições de ensino superior.
- Falta de pessoas com conhecimento científico dentro da nossa organização.
- Diferenças nas motivações entre as instituições de ensino superior e a nossa organização.
- As empresas precisam de respostas rápidas e as instituições de ensino superior não conseguem corresponder.
- Excessiva burocracia relacionada com a colaboração dentro das instituições de ensino superior.
- Dificuldades em encontrar um parceiro de colaboração adequado entre as instituições de ensino superior.
- Falta de financiamento público para o estabelecimento deste tipo de colaborações.
- Falta de financiamento da nossa organização para estas atividades de colaboração.
- Excessivo foco das instituições de ensino superior nos produtos académicos (artigos, patentes, etc.).
- Há falta de comunicação entre as empresas e as instituições de ensino superior
- Preferimos trabalhar com instituições de formação profissional

3. Política de formação e recursos humanos

18. Qual o seu grau de concordância com a seguinte afirmação: "O ensino superior prepara convenientemente os graduados para as exigências do mercado de trabalho"?

(1 - Discordo totalmente a 7 . Concordo totalmente)

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

19. Sentem dificuldade em recrutar graduados do ensino superior em áreas em que precisam?

Sim.

Não.

Se sim, em que áreas?

20. Quais as principais diferenças que encontra nos recém-licenciados pós-reforma do ensino superior, os designados "licenciados pós-Bolonha", face aos recém-licenciados formados antes da reforma (antes de 2006)?

(1- Têm muito menos a 7 - Têm muito mais)

	1	2	3	4	5	6	7
Maturidade.	<input type="radio"/>						
Atitudes de trabalho (pontualidade, dedicação).	<input type="radio"/>						
Capacidade de trabalho em equipa.	<input type="radio"/>						
Conhecimentos técnicos necessários.	<input type="radio"/>						
Propensão para mudar de empresa com frequência.	<input type="radio"/>						
Espírito aberto.	<input type="radio"/>						
Disponibilidade para mobilidade internacional.	<input type="radio"/>						

Outras. Quais?

21. Quando necessitam de trabalhadores para certas funções, qual a vossa opção preferencial?

	Recrutar internamente e dar formação para adequar as competências à nova função.	Ir ao mercado de trabalho recrutar trabalhadores com competências técnicas específicas	Recrutar candidatos com menos formação e oferecer formação para ajustar ao posto/necessidades.
Funções de chefia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cargos operacionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Relativamente à política de formação da empresa, qual a importância que atribuem a cada um dos seguintes objetivos de formação?

(1 - Nada importante a 7 - Extremamente importante)

	1	2	3	4	5	6	7
Cumprir as obrigações legais de que cada trabalhador deve ter 40 horas de formação	<input type="radio"/>						
Integrar os recém-recrutados.	<input type="radio"/>						
Atualizar as competências dos trabalhadores.	<input type="radio"/>						
Reduzir défices de competências dos trabalhadores.	<input type="radio"/>						
Preparar talentos para o futuro.	<input type="radio"/>						
Apoiar o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores.	<input type="radio"/>						
Apoiar a carreira profissional dos trabalhadores.	<input type="radio"/>						

23. A empresa tem um plano anual de formação?

- Sim.
- Não.

24. Qual a percentagem de custos com formação nos custos de pessoal?

(Por favor indique um valor aproximado)

25. Da seguinte lista de competências por favor indique a importância que atribui a cada uma delas na sua organização para cada tipo de posição: (1 - Nada importante a 7 - Extremamente importante)

	Posições de chefia	Cargos operacionais
Conhecimentos específicos da profissão (Ter conhecimentos técnicos da área funcional em que trabalha)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Informática na vertente do utilizador (Ser capaz de utilizar software disponível – Excel, Word ou outro específico da função)	<input type="text"/>	<input type="text"/>

	Posições de chefia	Cargos operacionais
Informática na vertente de programação (Ser capaz de programar em ferramentas informáticas apropriadas à função)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Organizar e planejar o trabalho (Ser capaz de definir planos de ação e determinar recursos a afetar, tendo em atenção objetivos da função; definir prioridades)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Comunicação escrita (Ser capaz de se expressar por escrito, com texto claro e organizado)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Comunicação oral (Ser capaz de se expressar oralmente e apresentar ideias, e responder a questões de forma encadeada)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Capacidade para aprender (Ser capaz de aprender facilmente, com o exercício da atividade ou em ações formais de formação)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Disponibilidade para aprender (Estar sempre disponível para aprender e atualizar as suas competências)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Capacidade de resolução problemas (Ser capaz de resolver problemas relacionados com a sua atividade, dentro dos limites das suas decisões; identificar obstáculos e consequências das soluções)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Capacidade de trabalho em equipa (ser capaz de assumir objetivos coletivos, nas situações de sucesso ou de insucesso; exercer funções de outros colegas em caso de substituição; preocupar-se pelos resultados da equipa).	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Atitudes de trabalho (Envolver-se nos objetivos da empresa; procurar conciliar os seus interesses com os interesses da empresa; ser pontual; respeitar o outro)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Capacidade de análise (Ser capaz de analisar as situações; realizar o diagnóstico das situações, identificando causas e aspetos críticos)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Pensamento crítico (Capacidade de pensar de forma clara e racional; refletir e pensar de forma independente; formular opinião sustentada sobre um assunto)	<input type="text"/>	<input type="text"/>

	Posições de chefia	Cargos operacionais
<p>Capacidade de compreender a questão da sustentabilidade ambiental (Ter comportamentos adequados à proteção do ambiente; ser capaz de persuadir outros a adotar comportamentos favoráveis à proteção do ambiente)</p>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<p>Conhecimentos de língua estrangeira (Em inglês ou outra importante para as funções/setor de atividade)</p>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<p>Outra (por favor especifique)</p> <input type="text"/>		
<p>26. Têm academia de formação ou outro centro de formação próprio?</p> <p><input type="radio"/> Sim.</p> <p><input type="radio"/> Não.</p>		

3. Política de formação e recursos humanos

27. Quais as razões para terem uma academia/centro de formação próprio?

(Por favor escolha todas as opções que se aplicam)

- A formação oferecida no mercado não é ajustada às necessidades da empresa.
- Para conseguir candidatar aos fundos europeus.
- Acolher estagiários.
- Facilitar a interação com instituições de ensino superior.
- Fornecer formação mais prática.
- Criar cursos de formação próprios ao nível de ensino superior.

28. Que tipo(s) de competências desenvolvem preferencialmente nessa academia/centro de formação?

(Por favor escolha todas as opções que se aplicam)

- Competências técnicas (relacionadas com a função).
- Legislação do trabalho.
- Informática.
- Higiene e segurança no trabalho.
- Competências Comportamentais e relacionais (comunicação, planejar).
- Ética do trabalho.
- Competências de gestão/liderança.

Outra(s). Por favor especifique.

29. Que tipo(s) de parcerias desenvolvem para as atividades de formação da academia/centro de formação?

(Por favor escolha todas as opções que se aplicam)

- Parcerias com consultores.
- Parcerias com instituições de ensino superior.
- Não temos nenhum tipo de parcerias para a academia.

Outros tipos de parceiros. Por favor especifique:

4. Informação complementar

30. Qual a função que ocupa na sua empresa/organização?
(Dados do respondente)

31. Qual a sua idade?
(Dados do respondente)

- Até aos 34 anos
- De 35 a 44 anos
- De 45 a 64 anos
- 65 e mais anos

32. Quais as suas habilitações académicas?
(Dados do respondente)

- Até ao 9º ano.
- Até ao 12º ano.
- Bacharelato.
- Licenciatura.
- Mestrado.
- Doutoramento

Outro. Qual?

33. Há quantos anos trabalha nesta empresa/organização?
(Dados do respondente)

- Menos de 1 ano.
- De 1 a 2 anos.
- De 3 a 4 anos.
- De 5 a 10 anos.
- Mais de 10 anos.

34. Por favor indique o nome da sua empresa/organização (Sendo que a empresa/organização não será nunca identificada na divulgação dos resultados do projeto)

35. Se gostaria de receber os resultados deste estudo após a sua conclusão por favor insira o email para o qual esses resultados devem ser enviados bem como os convites para os eventos científicos em que os resultados serão discutido

Se possível, gostaríamos ainda que enviasse o Balanço Social ou o Relatório único dos últimos 3 anos para o email: pedro.videira@iscte-iul.pt