

# A RELAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS FORMATIVAS E O ESFORÇO EM FORMAÇÃO EM CONTEXTO EMPRESARIAL

Maria Manuela Nave Figueiredo  
António Robalo

## ABSTRACT

As empresas e os indivíduos reconhecem na formação a capacidade de ajudar a criar ambientes mais estáveis face à mudança ditada por contextos cada vez mais complexos que afectam, crescentemente, as actividades empresariais nas sociedades modernas, exigindo, por parte das empresas, um esforço maior para dominarem o conhecimento, os processos de produção e de inovação e sustentarem uma *performance* competitiva. A formação insere-se assim, naturalmente, na forma mais multidisciplinar da gestão e do desenvolvimento empresarial, constituindo o fio condutor deste estudo.

O projecto de investigação tem por base um modelo de análise que tenta relacionar o esforço em formação e a *performance* empresarial, mas em que se consideram também factores de natureza organizacional, de mercado e estratégica, que podem determinar o próprio esforço em formação. Especificamente, neste trabalho, aborda-se uma vertente de análise delimitada pelo problema de saber se existem relações entre um determinado conjunto de variáveis caracterizadoras de estratégias formativas e o esforço em formação desenvolvido pelas empresas. Este estudo é baseado em dados recolhidos através de inquérito postal dirigido a uma amostra de 253 empresas, ao qual responderam 106 empresas do sector da Metalurgia e Metalomecânica. Apresentam-se os resultados dos testes efectuados nas hipóteses de trabalho, os quais são discutidos e confrontados com os dados e factores de maior relevância da revisão da literatura efectuada. No final, tecem-se as conclusões consideradas mais pertinentes, abordando-se igualmente a problemática da validade da comparação dos resultados encontrados, face às definições inconsistentes e aos métodos imperfeitos de classificação e de medição da formação.

## INTRODUÇÃO

As economias avançadas estão em constante evolução. Há um sentimento geral que o ritmo da mudança se acelerou nos anos mais recentes, como resultado também da globalização e da crescente competição internacional, e que se está a caminhar em novas direcções. Expressões como “economia baseada no conhecimento” ou “organização aprendente” são já sintomáticas dessa evolução. A educação e a formação são vistas mais do que nunca como um investimento que contribui para a prosperidade dos indivíduos e das empresas. Tal como refere um relatório da OCDE face à vantagem competitiva, “(...) o investimento em capital humano é o coração das estratégias nos países da OCDE para promover a prosperidade económica, o emprego total e a coesão social. Os indivíduos, as organizações e as nações reconhecem cada vez mais que elevados níveis de conhecimento, aptidões e competências são essenciais para a sua segurança e o seu sucesso futuros.”<sup>1</sup>

Assim, actualmente, na emergente sociedade da informação e do conhecimento, onde as empresas têm oportunidade de se diferenciarem a todos os níveis da gestão através da integração do conhecimento nos aspectos mais específicos do seu funcionamento organizacional, o valor da

<sup>1</sup> OCDE (1998), *Human Capital Investment, An International Comparison*, Paris, cit in The Allen Consulting Group (s.d. p. ii)

formação contínua, não só a nível dos saberes técnicos, mas também dos saberes comportamentais, é largamente reconhecido.

A sociedade do conhecimento abre novos desafios e enfatiza o capital humano como determinante do sucesso, o que conduz à formação e outras formas de aprendizagem para patamares de importância dificilmente alcançados no passado. Por isso se levantam, novas questões e novas abordagens relacionadas com a gestão do conhecimento, das competências e dos recursos humanos. A economia baseada no conhecimento exige que as empresas, para se desenvolverem e fortalecerem nos mercados de forma sustentada, utilizem estratégias competitivas que implicam alterações profundas no valor atribuído aos recursos organizacionais e na forma como estes devem ser avaliados, tendo em conta a sua contribuição para o desempenho empresarial. Segundo Stewart (1999), dado que o conhecimento passou a ser o factor mais importante de toda a produção, a gestão dos activos intelectuais tornou-se a tarefa mais importante na gestão do negócio.

Por outro lado, reconhece-se que o valor/utilidade das competências no mercado de trabalho e na empresa aumentou, o que leva a que os processos para a sua aquisição, desenvolvimento e transferência sejam cada vez mais considerados como um investimento e objecto de gestão estratégica cuidada em organizações de elevado desempenho (Tomasino, 1988; Boterf, 1989; Wagner, 1991; Flück e Choquet, 1992; Lopes, 1992; Barbier *et al.*, 1996; Manzano, 1998; Brooking, 1998). Conclui-se, em geral, que para a formação está reservado um papel importante como uma via de actualização/desenvolvimento de novas competências (Bassi *et al.* 1997; Lowe e McMullen, 1999; Fitz-enz, 2000; Forman 1999; Moy, 2001).

A esmagadora maioria dos autores que se debruçam sobre este tema constata que todo o conjunto de aspectos contextuais que levou à emergência dos modelos de gestão do conhecimento e do capital intelectual teve um impacto profundo na realidade organizacional e consequentemente nos modelos de gestão dos recursos humanos. A perspectiva geral é a integração do planeamento dos recursos humanos nos objectivos estratégicos das empresas. (Gilbert e Thionville, 1990; Stahl *et al.*, 1993; Becker *et al.*, 1997; Blandy *et al.*, 2000; Dockery, 2001; Camara *et al.*, 2003). Neste novo papel da gestão dos recursos humanos sobressai a importância dos indicadores de desempenho individual e organizacional como ferramentas de apoio à gestão estratégica (Gilbert e Thionville, 1990; Kaplan e Norton, 1996; Parry, 1997; Becker *et al.*, 2001).

De acordo com Kelly (1995), foi exactamente o reconhecimento da influência significativa que o conhecimento tem na forma como o trabalho é realizado e o facto de ele se depreciar, mostrando a necessidade de uma actualização contínua, que promoveu e consubstanciou o conceito de organização aprendente. Esta nova abordagem exige modelos organizacionais mais flexíveis e mais dinâmicos, dotados de capacidade de aprendizagem e de desenvolvimento contínuo, sem o que não é possível sustentar a viabilidade das empresas no longo prazo. O desafio, como Serrano e Fialho (2003) salientam, está na capacidade de se gerir o conhecimento (devido às suas características de intangibilidade) como um recurso estratégico, ou seja, de o adquirir, produzir, manter e desenvolver como um activo que se confronta com o processo tradicional de gestão de outros activos mais convencionais, e com o facto de ser indissociável do indivíduo<sup>2</sup>.

Noutra perspectiva, Bassi *et al.* (1997) salientam que as exigências em termos de aptidões vão aumentar, cada vez mais, em resposta à rápida mudança tecnológica que “obriga” a uma força de trabalho diversificada e com níveis mais elevados de educação, no sentido de uma intervenção com maior impacto ao nível do desempenho empresarial, o que levará necessariamente a uma alteração dramática do tipo e da composição das estruturas de formação. Para os autores, esta alteração deverá fazer com que os responsáveis pela formação reanalise o seu papel, procurando integrar a sua

---

<sup>2</sup> Os autores fazem, no entanto, uma distinção entre dois tipos de capital humano - aquele que é transferível e é explícito e aquele que está associado a elementos tácitos, não transferíveis.

actividade num sistema de trabalho de elevado desempenho, onde a formação seja integrada e não tratada como uma função isolada, através da qual se procure reter e partilhar o conhecimento, de forma sistemática. Esta transformação progressiva das empresas em organizações aprendentes exigirá que o desempenho dos trabalhadores seja revisto à luz da definição dos objectivos empresariais, levando a uma abordagem centrada na procura e na operacionalização de resultados mensuráveis, ou seja, no desempenho do capital humano.

Fitz-enz (2000) defende que a utilização do capital humano do ponto de vista empresarial não se deve ficar apenas pela retenção da combinação dos aspectos particulares que cada indivíduo traz para o trabalho, mas também pela sua capacidade de aprendizagem e pela motivação em partilhar a informação e o conhecimento com os outros trabalhadores. Neste sentido, não importará tanto o quanto as pessoas são produtivas mas mais a capacidade de ajudá-las a ser produtivas, o que realça o desafio que os responsáveis das empresas enfrentam na procura de novas abordagens para investir no seu potencial humano. O mais comum, de acordo com o autor, são as empresas reagirem com investimentos em tecnologia para alcançarem os níveis de produtividade e de desempenho desejados, o que, embora importante, não basta. A peça mais importante é o investimento numa cultura de informação, onde a formação desempenha um papel fundamental, que resulte na criação de um *input* centrado no conhecimento e na experiência.

Os temas abordados neste estudo, apesar de alguns aparentemente parecerem fora do contexto deste estudo, reflectem a preocupação em relevar os aspectos principais que podem influenciar as estratégias formativas, o volume e a incidência da formação empresarial. A sua importância no contexto muito mais vasto deste trabalho reside essencialmente em se tentar relacionar o esforço formativo das empresas e o desempenho empresarial. Deste modo, no âmbito da globalização, dos mercados mais competitivos, do papel crescente dos recursos humanos, que induzem estratégias e práticas organizacionais centradas no capital humano que sustente a competitividade das empresas, os conceitos que se vão abordar, designados por “Estratégias Formativas”, e “Esforço em Formação”, representam os elementos teóricos que fundamentam uma parte do estudo empírico, tendo em atenção os objectivos do trabalho e o seu forte potencial de relação.

Em suma, a integração de funções para a obtenção de objectivos estratégicos, a idiossincrasia, a cultura de aprendizagem e a gestão do conhecimento parecem ser soluções para a criação de mais valor e sustentar competitividades. Como é que a formação se “move”, no sentido em que pode ser facilitada ou constringida nestes contextos cada vez mais complexos em termos de gestão, mas mais simples, ágeis e flexíveis em termos de funcionamento é o que se pretende abordar neste trabalho.

## OBJECTIVO

O objectivo geral deste estudo consiste em relacionar a formação contínua de carácter formal e informal e o desempenho de empresas industriais, e verificar se a existência ou não de determinadas estratégias e práticas organizacionais pode condicionar o impacto da formação na organização. A prossecução deste objectivo leva a que se equacione a existência ou não de uma prática de formação contínua das empresas em diferentes contextos organizacionais e de mercado assim como o nível de desempenho através de indicadores adequados. Especificamente, neste trabalho que se apresenta, o objectivo é relacionar as estratégias formativas para o desenvolvimento de competências e o esforço em formação;

## HIPÓTESES DE TRABALHO

Por forma a compreender e a investigar as questões de partida que motivaram este estudo, bem como proceder à recolha sistemática de dados e à sua posterior análise, construiu-se um modelo de análise onde se estruturam os conceitos e se formulam hipóteses à luz da literatura seleccionada e considerada pertinente, tendo em conta que os objectivos desta pesquisa consistem em intensificar a investigação empírica sobre as possíveis relações entre a formação e o desempenho empresarial, ao mesmo tempo que se pretende observar também o efeito de determinadas variáveis, tais como, estratégias, práticas e valores organizacionais, ambientes competitivos e estratégias formativas sobre a própria formação.

Nesta perspectiva, consideraram-se quatro grupos de hipóteses que reflectem o desenvolvimento específico do modelo teórico/empírico, designados globalmente do seguinte modo: (A) *As Estratégias, Práticas e Valores organizacionais e o Esforço em Formação*, (B) *O Ambiente Competitivo e o Esforço em Formação*; (C) *As Estratégias Formativas e o Esforço em Formação*; e, (D) *O Esforço em Formação e o Desempenho Empresarial*. No entanto, no âmbito desta comunicação apenas é apresentado o grupo C, constituído por seis hipóteses de trabalho, em que se pretende abordar as relações entre “as Estratégias Formativas e o Esforço em Formação”.

Variáveis Independentes	Variáveis Dependentes
<b>Grupo C - Estratégias Formativas</b> (actividade formativa de carácter formal e informal; planos estratégicos que incluam a formação e outras práticas de aprendizagem; metodologias formais para a detecção de necessidades de formação com base em competências previamente determinadas; estruturas específicas para gestão da formação; práticas para a avaliação dos resultados da formação ao nível organizacional)	- <b>Esforço em Formação</b> (valor do investimento por trabalhador, horas de formação por trabalhador, percentagem de trabalhadores envolvidos em formação e investimento em formação em relação à massa salarial)

Quando uma empresa investe em formação, é essencial que tenha em mente que existem muitos outros factores contextuais que podem condicionar esse esforço, pela influência que exercem na implementação das actividades formativas e de aprendizagem. Estes factores são elementos-chave que medeiam a actuação e o impacte da formação, e, nesta perspectiva, tanto podem promover o envolvimento individual e organizacional no processo formativo, como podem constituir barreiras ao investimento, por vezes difíceis de ultrapassar, provocando importantes diferenças de desempenho entre empresas, muitas vezes, aparentemente, sem uma explicação razoável. As atitudes empresariais face à gestão dos recursos humanos - no sentido de os envolver nos processos de decisão, de os motivar e responsabilizar e de lhes dar capacidade de autogestão – para além de serem elementos críticos ao dinamismo e ao sucesso da empresa, têm um papel crucial na incidência e na frequência da formação.

Stahl *et al.* (1993) e Lowe e McMullen (1999) partilham pontos de vista idênticos quando consideram que a formação é principalmente determinada pela percepção da necessidade de se estabelecer um compromisso com esta função a nível empresarial, designadamente ao nível da estratégia global de negócios e da gestão dos recursos humanos. A institucionalização da formação na empresa implica, pois, “(...) práticas formais incluindo (...) orçamento para a formação, envolvimento no levantamento de necessidades e avaliação dos resultados da formação.” (Lowe e McMullen, 1999, p. 26).

Kitching e Blackburn (2002) salientam que, embora haja uma tendência generalizada para considerar que as empresas não reconhecem os benefícios da formação, têm sido desenvolvidas abordagens que defendem a existência de outros factores - como o facto de a maior parte dos estudos

não contemplarem a formação informal – o que pode explicar a intensidade relativamente moderada dos esforços em formação.

Os resultados do estudo empreendido por estes investigadores mostraram também que a avaliação da formação, elemento fundamental para a gestão da formação e para a implementação das estratégias respectivas, na maior parte dos casos, é realizada informalmente, avaliando-se o desempenho dos trabalhadores através da sua observação no posto do trabalho. Este facto, alinha-se com a tendência mais ou menos generalizada das empresas centrarem a sua atenção nos formandos e não, propriamente, em medidas organizacionais mais vastas, o que corresponde a uma visão redutora da abrangência da avaliação da formação em termos da própria organização.

Doucogliagos e Sgro (2001) enfatizam, por sua vez, que a adequação dos programas de formação, a sua integração na estratégia de negócios e a quantificação do seu impacte são *inputs* cruciais para se conseguirem evidenciar os tipos de benefícios que a formação pode trazer. Apesar das dificuldades em estabelecer uma medida efectiva do retorno do investimento em formação, existem na literatura alguns exemplos concretos que provam às empresas que o investimento em formação é compensador. Blandy *et al.* (2000) replicaram uma série de estudos de outros países, com o principal objectivo de fornecer evidências concretas às empresas que podem ser desenvolvidos métodos que permitem estimar se compensa ou não investir em formação.

Em síntese, a decisão de investir em formação, o tipo de formação empreendida, a frequência das actividades formativas, no fundo, as atitudes face à formação são elementos desenvolvidos numa realidade intrinsecamente associada à estrutura e ao contexto organizacional. Apesar de muitos gestores acreditarem na mais valia de uma articulação entre as estratégias formativas e as políticas de gestão e de desenvolvimento de recursos humanos, a formação não é ainda uma tarefa simples, de fácil recorrência no meio empresarial, sendo a realidade da formação povoada de contradições óbvias, nas quais as políticas de enriquecimento do capital humano chocam com as escolhas estratégicas empresariais, o que ilustra bem a importância do papel das estratégias formativas como elemento fundamental na concretização da articulação entre aquelas duas variáveis (Meignant, 1999).

## METODOLOGIA, AMOSTRA E ESTUDO EMPÍRICO

A população-alvo deste estudo é constituída por 253 empresas do sector da Metalurgia e Metalomecânica que desenvolvem a sua actividade em Portugal. Foi utilizado um método de amostragem dirigido ou não-aleatório, (Reis e Moreira 1993), podendo assumir-se uma *amostragem por conveniência*. Estes critérios tiveram por base um conhecimento das características da população (ao nível do subsector de actividade, da localização geográfica e da disponibilidade para responder ao questionário) e o conhecimento adquirido sobre o tema em estudo. A amostra em que se baseia este estudo é constituída pelas 108 empresas que responderam ao questionário, representando uma taxa de retorno de 43% da população inquirida.

A investigação teórica efectuada foi suportada, em dois momentos sequenciais, por estudos no terreno complementares: (1) através de um inquérito por questionário, pesquisa com abordagem quantitativa (Fase I do Estudo empírico) a 253 empresas do sector da Metalurgia e Metalomecânica; e, (2) por estudos de caso múltiplos – pesquisa de carácter misto, qualitativo e quantitativo em empresas previamente seleccionadas de uma amostra de empresas (106)<sup>3</sup> (Fase II do Estudo Empírico). Salienta-se aqui, mais uma vez, o facto de nesta comunicação se apresentar somente uma parte dos resultados da Fase I do Estudo empírico, sintetizando a análise descritiva do questionário e os resultados do teste das hipóteses do designado grupo - *Estratégias Formativas e Esforço em Formação*.

<sup>3</sup> Duas das empresas que responderam ao questionário, mudaram de actividade, por isso não foram considerados os seus dados no presente estudo, sendo apenas utilizáveis os dados de 106 empresas.

Na estratégia de pesquisa definida ao nível das técnicas, recorreu-se ao inquérito por questionário como instrumento de recolha de dados das variáveis seleccionadas, permitindo estruturar a análise dos dados conducente à validação das hipóteses através da aplicação de técnicas estatísticas adequadas. Esta análise foi definida considerando a dimensão da amostra e o plano de amostragem e realizada através do *Software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS-versão 12.0). A validação das hipóteses foi realizada através dos testes estatísticos: *T-Test* para testar a diferença de médias entre duas amostras independentes; análise de variância simples paramétrica<sup>4</sup> para comparação de médias em três ou mais grupos<sup>5</sup>, e, teste de *Kruskal-Wallis*, utilizado como alternativa à análise de variância simples, se não são verificados os pressupostos para aplicação dos testes paramétricos, ou quando a variável em estudo não é quantitativa. Para uma análise da relação entre as variáveis foram ainda utilizadas medidas de associação e de correlação, como sejam o coeficiente de correlação linear de *Pearson* e o coeficiente de *Spearman*.

O indicador do esforço em formação, utilizado no âmbito da 1ª Fase do estudo empírico, foi quantificado através da integração de quatro variáveis de natureza física (percentagem de trabalhadores em formação (incidência da formação); percentagem de investimento em formação em relação à massa salarial; investimento financeiro por trabalhador; número de horas de formação por trabalhador (intensidade de formação), numa variável única, permitindo assim a optimização da sua informação<sup>6</sup>. O teste das hipóteses formuladas foi feito, tendo em conta a análise quantitativa dos dados obtidos através do questionário e de uma adequada metodologia estatística e de observação do comportamento diferenciado das empresas a que estas proposições se aplicaram, ao mesmo tempo que serve para explorar e relacionar as características das empresas em estudo.

## SÍNTESE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste ponto do trabalho, são apresentados de forma sucinta a análise descritiva e exploratória dos dados obtidos através do questionário e os resultados das hipóteses, pretendendo-se confrontar os dados mais relevantes e todo o conjunto de factores considerados pertinentes face à revisão da literatura efectuada, sobre os conceitos em análise, “Estratégias Formativas” e o “Esforço em Formação”. Note-se que a validação das hipóteses precede a investigação empírica de carácter longitudinal, compreendida no período de 1999 a 2002, nas empresas que constituem a amostra deste estudo.

### *Características Gerais da Amostra*

A grande maioria das empresas da amostra são PME's detidas por capitais de base totalmente portuguesa (contudo algumas pertencem a grupos económicos) e opera em mercados internacionais. A concorrência é especialmente sentida ao nível dos preços e das empresas estrangeiras. A implementação de sistemas de garantia de qualidade e a formação parecem constituir grandes preocupações das empresas da amostra, uma vez que a grande maioria é certificada e faz formação, no entanto, não adere formalmente a sistemas de gestão da qualidade total, o qual parece assim constituir um patamar de compromisso com a qualidade fora dos objectivos organizacionais da quase totalidade das empresas.

---

<sup>4</sup> Sendo um teste paramétrico, tem como pressupostos a existência de amostras independentes, a normalidade da variável em estudo (teste de Kolmogorov-Smirnov) e a igualdade de variâncias (teste de Levene)

<sup>5</sup> Sendo utilizados os testes *post hoc* de *Scheffé*, *Duncan*, *Tukey* e *LSD*.

<sup>6</sup> (Lazarsfeld, P. (1970). *Philosophie des Sciences Sociales*, Paris: Gall, cit in Boudon, 1990: p. 60).

A dinamização da formação na maioria das empresas resulta, em primeiro lugar, dos compromissos com a qualidade e, em segundo, da necessidade de aumentar a produtividade. Sob o ponto de vista organizacional, a maioria das empresas têm estratégias de negócio concretizadas em plano, em declarações escritas da missão e em documentos sobre os valores a preservar, que disponibilizam aos trabalhadores. A formação e o desenvolvimento de competências fazem, em geral, parte destes documentos estratégicos. No entanto, a formação para a maioria das empresas ainda é casuística e pontual, uma vez que é realizada sem qualquer detecção de necessidades.

Quanto à avaliação dos efeitos da formação limitam-se aos níveis menos exigentes, quando o fazem (tipo reacção dos formandos). A avaliação de maior complexidade, como a quantificação dos benefícios para a própria empresa, é conduzida somente por um número reduzido de empresas.

### *Resultados das Hipóteses*

No desenvolvimento da investigação, a população a estudar, a unidade amostral e o tamanho da amostra foram considerados adequados para que os testes das hipóteses formuladas se realizassem de maneira idónea, ou seja com fiabilidade, evitando-se, na medida do possível, a existência de distorções que, muitas vezes, invalidam as hipóteses. Ainda assim, alguns resultados não são coerentes com a teoria pesquisada, o que pode estar relacionado com a estrutura das empresas ou ainda com possíveis enviesamentos nas respostas no preenchimento do questionário, devido a diferentes percepções sobre as numerosas questões que foram colocadas.

Outro aspecto importante a realçar tem a ver com o facto de vários testes de validação de hipóteses terem conduzido a resultados com uma probabilidade associada ligeiramente acima de 0,05 (critério de validação), invalidando-se estatisticamente as relações formuladas, as quais se testadas com base em outras possíveis explorações ao nível da informação estatística, como o alargamento dos critérios de decisão ou até mesmo a recolha de mais informação, poderiam ser susceptíveis de interpretações completamente diferentes.

Por uma questão metodológica e no sentido de tornar mais clara e simples a análise e discussão dos resultados, tal será feito, sempre que pertinente, por conjuntos de hipóteses (por conceito pré-definido) sob uma designação abrangente, que se pretende ser apropriada para as relações formuladas nas hipóteses incluídas nesse conjunto (e.g. os resultados das hipóteses HC2, HC3 e HC4 são analisados em conjunto, com a designação de “Planeamento Estratégico da Formação”).

#### *Hipótese Integrada no Conceito Formalização da Estrutura de Formação:*

Ao nível da *Estrutura da Função Formação*, são as empresas com *Departamento de Formação* ou *Departamento de Gestão de Recursos Humanos* (que se ocupa da Formação) que desenvolvem um *Esforço em formação*, em média, mais intenso (Tabela 1).

No entanto, dado que apenas uma empresa da amostra possui um departamento de formação, realizou-se o teste post-hoc de *Scheffé* sem a categoria *Departamento de Formação*, confirmando-se que existem diferenças significativas, ao nível da média do *Esforço em Formação*, consoante as categorias da *Estrutura da Função Formação*. Por outro lado, as empresas que têm um *Responsável pela Formação* apresentam um *Esforço em Formação*, em média mais elevado, sendo as diferenças estatisticamente significativas ( $p=0,034$ ), sendo possível validar os pressupostos da hipótese formulada.

**Tabela 1**– Resultados dos Testes Estatísticos: Hipótese HC1

<b>Hipótese HC1:</b> As empresas que têm uma estrutura formal e específica e um responsável pela gestão da formação apresentam maior esforço em formação	<b>Média do esforço em Formação</b>	<b>F</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Estrutura da Função Formação na Empresa</b>				
Departamento de Formação	<b>15,0000</b>			
Departamento de gestão de recursos humanos que se ocupa da Formação	13,9268			
Departamento da qualidade que também se ocupa da formação	12,2857	<b>7,946</b>	-	<b>&lt;0,001</b>
Grupo informal de composição variada que se ocupa da formação quando é necessário	11,1429			
Outra	8,1667			
A Empresa tem um responsável pela gestão da formação				
Sim	<b>12,9245</b>	-	<b>2,158</b>	<b>0,034</b>
Não	11,3846			

Existe assim uma única relação positiva entre a existência de estruturas mais ou menos formais e de responsáveis pela dinamização e gestão da formação empresarial e a intensidade da actividade formativa. A validade da relação formulada, e consequentemente da hipótese, significa que a média do esforço em formação das empresas que têm uma estrutura formal e específica (do tipo departamento de formação ou departamento de gestão de recursos humanos) e que têm responsáveis formais é mais elevado do que o das outras empresas que tratam a formação, nas suas diferentes componentes, de uma forma mais informal.

Os resultados obtidos, em que a existência de estruturas formais de formação estão positivamente relacionadas com a média do esforço em formação, não se enquadram, no entanto, com algumas das conclusões do estudo de Kitching e Blackburn (2002), designadamente quando estes autores referem, por exemplo, que o facto de haver uma pessoa como responsável da formação não significa que os gestores/proprietários das empresas reconheçam um elevado valor à formação, ou que envolvam as empresas especialmente em mais práticas de formação. Pode simplesmente querer dizer que, como proprietários da empresa, são os responsáveis últimos por todos os aspectos da gestão do seu negócio, incluindo a responsabilidade pela actividade formativa.

Já Huang (2001), referindo-se à investigação empreendida, que apenas se centra na análise da quantidade de formação proporcionada, classifica esta abordagem de redutora com o argumento de que existem outras componentes com impacte significativo na eficácia da formação, tais como a existência de estruturas formais para a função formação, a existência de um responsável por este tipo de actividades ou o maior ou menor apoio (compromisso) dos gestores de topo face à formação.

Noutro sentido, Smith *et al.* (2002), investigaram as relações entre cinco tipos de mudanças implementadas no local de trabalho (entre as quais a constituição de equipas de processos e novas estruturas de formação) e o tipo e a extensão da formação realizada pelas empresas. Os autores concluíram que todas as mudanças adoptadas parecem ir no sentido de acabar com as estruturas mais tradicionais de formação. Deste modo, ao mesmo tempo, que as empresas tratam a formação de uma forma mais estratégica, a organização da formação está a mudar, evoluindo para uma maior descentralização, atribuindo-se maiores níveis de responsabilidade aos supervisores e aos próprios trabalhadores a nível individual.

*Hipóteses Integradas no Conceito 'Planeamento Estratégico da Formação'*



As relações formuladas nas hipóteses HC2, HC3 e HC4 partem de um pressuposto de que as empresas que gerem individualmente as competências dos seus trabalhadores, que pensam a formação desde o momento do recrutamento do pessoal, ou que analisam as necessidades e estabelecem os respectivos planos de formação, desenvolverem uma actividade formativa mais intensa.

Conforme se pode verificar na Tabela 2, no contexto da amostra, nenhuma das três relações formuladas é válida, com significado estatístico, apesar de haver uma forte tendência para que as empresas que têm um plano formal para o desenvolvimento de competências de cada trabalhador (HC2), e que analisam sistematicamente as necessidades de formação e de desenvolvimento de competências e têm planos de formação escritos (HC4) apresentarem, em média, um maior esforço em formação, não deixa de ser surpreendente ou, talvez não, se se tiver em atenção que existem vários relatos na literatura sobre a existência de indicadores, considerados elucidativos de uma qualquer estratégia para a formação nas empresas, que não se traduzem depois em acções concretas, donde nesta base se poderão justificar os resultados obtidos.

**Tabela 2** – Resultados dos Testes Estatísticos: Hipóteses HC2, HC3 e HC4

<b>Hipótese HC2:</b> As empresas que têm um plano formal para o desenvolvimento de competências de cada trabalhador apresentam maior esforço em formação		<b>Média do esforço em Formação</b>	$t^7$	$p$
Avaliação estruturada e formal de cada trabalhador e preparação de um plano de desenvolvimento das suas competências, tendo por base uma lista das competências necessárias.	Sim	13,1026	1,833	0,071
	Não	11,8125		
<b>Hipótese HC3:</b> As empresas que têm disposições relativas à formação na maioria dos contratos de trabalho apresentam maior esforço em formação.		<b>Média do esforço em Formação</b>	$t$	$p$
Percentagem de trabalhadores que têm nos seus contratos de trabalho disposições específicas relativas à sua formação	51-100%	13,2500	0,925	0,358
	0-50%	12,3382		
<b>Hipótese HC4:</b> As empresas que analisam sistematicamente as necessidades de formação e de desenvolvimento de competências e têm planos de formação escritos apresentam maior esforço em formação		<b>Média do esforço em Formação</b>	$F^8$	$p$
Análise sistemática das necessidades de formação e de desenvolvimento de competências e plano de formação escrito				
A empresa <u>realiza uma análise sistemática das necessidades</u> de formação e de desenvolvimento de competências e <u>tem um plano de formação escrito</u>		13,1923		
A empresa <u>realiza uma análise sistemática das necessidades</u> de formação e de desenvolvimento de competências <u>mas não tem um plano de formação escrito</u>		11,3333		
A empresa <u>não realiza uma análise sistemática das necessidades</u> de formação e de desenvolvimento de competências <u>mas tem um plano de formação escrito</u>		12,7000	2,208	0,094
A empresa <u>não realiza uma análise sistemática das necessidades</u> de formação e de desenvolvimento de competências e <u>não tem um plano de formação escrito</u>		10,9091		

<sup>7</sup>  $t = T$ -test.

<sup>8</sup>  $F =$  Oneway Anova.

Também não será de excluir a possibilidade de algumas respostas estarem enviesadas por má interpretação do formalismo associado a estas práticas envolvidas na gestão da função formação. Os resultados da hipótese HC3 podem ser o reflexo de só uma minoria muito pequena de empresas da amostra (9 em 106 empresas) ter disposições relativas à formação em todos os contratos de trabalho, o que revela que esta prática ainda está muito pouco disseminada.

Os resultados obtidos estão na mesma linha das conclusões do estudo de Kitching e Blackburn (2002). Estes autores referem que a existência de evidências que se podem considerar típicas de uma estratégia formalizada da formação, frequentemente correspondem mais a intenções do que a uma verdadeira estratégia para efectiva implementação, pelo que na prática não se traduzem em actividade formativa com maior intensidade. Já Hansson (2002) conclui que as empresas que analisam as necessidades de formação desenvolvem um maior esforço, tanto ao nível da intensidade (investimento) como da incidência da formação (percentagem de empregados envolvidos), do que as empresas que não fazem esta análise.

### *Hipóteses Integradas no Conceito 'Avaliação da Formação'*

As questões formuladas nas Hipóteses HC5 e HC6 pressupõem que a avaliação da formação, pode constituir um incentivo muito significativo à actividade formativa, principalmente, quando o compromisso com o processo avaliativo inclui o nível dos benefícios organizacionais e da determinação da rentabilidade do investimento realizado.

Tabela 3– Resultados dos Testes Estatísticos: Hipótese HC5

<b>Hipótese HC5: As empresas que procedem à avaliação formal da formação e de todo o processo de aprendizagem que ocorre apresentam maior esforço em formação</b>	<b>Média do esforço em Formação</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Avaliação formal da formação e avaliação do processo de aprendizagem</b>			
A empresa realiza a avaliação formal da formação dada e também avalia formalmente todo o processo de aprendizagem que ocorre	13,2857	1,633	0,190
A empresa realiza a avaliação formal da formação dada mas não avalia formalmente todo o processo de aprendizagem que ocorre	12,4800		
A empresa não realiza a avaliação formal da formação dada mas avalia formalmente todo o processo de aprendizagem que ocorre	12,4000		
A empresa não realiza a avaliação formal da formação dada nem avalia formalmente todo o processo de aprendizagem que ocorre	11,0769		
<b>Hipótese HC6: As empresas que quantificam os efeitos da formação ao nível dos benefícios organizacionais e da rentabilidade global apresentam maior esforço em formação</b>	<b>Média do esforço em Formação</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Quantificação dos benefícios da formação e avaliação dos efeitos da formação na rentabilidade da empresa</b>			
A empresa avalia e quantifica os benefícios organizacionais das acções de formação desenvolvidas, bem como avalia os efeitos da formação na rentabilidade global da empresa	13,7647	1,235	0,305
A empresa avalia e quantifica os benefícios organizacionais das acções de formação desenvolvidas, mas não avalia os efeitos da formação na rentabilidade global da empresa	14,0000		
A empresa não avalia e não quantifica os benefícios organizacionais das acções de formação desenvolvidas, mas avalia os efeitos da formação na rentabilidade global da empresa	11,7273		
A empresa não avalia e não quantifica os benefícios organizacionais das acções de formação desenvolvidas, nem avalia os efeitos da formação na rentabilidade global da empresa	12,5588		

A não validação de nenhuma das hipóteses (ver Tabela 3) parece indicar que predomina uma visão redutora da abrangência da avaliação da formação em termos organizacionais, o que obviamente tem implicações negativas sobre os efeitos dessa avaliação no esforço em formação das empresas, ao não conseguirem gerir verdadeiramente os investimentos em formação, pela ausência de métricas rigorosas da relação custo/benefício. Existe pois a possibilidade de processos de avaliação da formação conduzidos de forma deficiente gerarem resultados pouco credíveis ou insuficientes para poderem vir a constituir bases de decisão sobre a actividade futura das empresas, não tendo por isso as implicações esperadas sobre o esforço formativo.

De qualquer modo, muito mais surpreendente é a não validação da hipótese HC6, uma vez que se a implementação de sistemas de avaliação de resultados da formação já se apresenta difícil em níveis menos exigentes de avaliação, dada a inexistência de metodologias que se apresentem credíveis aos gestores das empresas, principalmente no que se refere ao isolamento dos efeitos da formação (relativamente a outros factores que possam ter afectado o desempenho individual ou da própria empresa), a avaliação ao nível do impacto na organização ou mesmo a determinação do retorno do investimento realizado pressupõe um nível muito mais elevado de compromisso com a actividade formativa, dada a complexidade do trabalho de avaliação e a inerente necessidade de existirem recursos humanos e metodologias implementadas para a quantificação dos efeitos em indicadores-chave.

## CONCLUSÕES

Apresentaram-se os resultados dos testes efectuados nas hipóteses de trabalho, os quais foram discutidos e confrontados com os dados relevantes e com os factores considerados mais pertinentes, face à revisão da literatura efectuada e às várias questões levantadas pela pesquisa. Alguns resultados estatísticos encontrados neste estudo não se alinham com a maioria das conclusões que têm sido publicadas sobre este tema, admitindo-se que possa existir uma explicação razoável com base na estrutura e no contexto de actividade das empresas, ou, ainda, por factores ligados à recolha de dados e ao próprio preenchimento do questionário. Abre-se também a possibilidade de existirem outras variáveis, ainda não exploradas na literatura, que possam ter influenciado os resultados. Especificamente, quanto à relação das estratégias formativas com o esforço em formação das empresas, existe uma única associação positiva entre a existência de estruturas mais ou menos formais e de responsáveis pela dinamização da formação empresarial e a intensidade da actividade formativa. Por outro lado, existe uma forte tendência para que as empresas que procedem à análise sistemática das necessidades de formação e de desenvolvimento de competências e à elaboração dos planos formais respectivos, apresentem maior esforço em formação, mas tal não é estatisticamente validado.

Também, a avaliação da formação parece não constituir um determinante para a intensidade da actividade formativa das empresas da amostra, dado que as hipóteses formuladas não são válidas. Estas conclusões parecem alinhar-se com as de alguns autores que referem que as evidências, que se podem considerar típicas, da existência de uma estratégia formalizada da formação frequentemente, correspondem mais a intenções do que a uma verdadeira estratégia para a sua efectiva implementação, pelo que, na prática, não se traduzem em mais actividade formativa. No entanto, outros autores referem que o compromisso das empresas com a avaliação da formação pode constituir um incentivo muito significativo à actividade formativa (e daí a surpresa pelos resultados obtidos), Maglen *et al.* (2001) referem que, seja do ponto de vista das empresas, seja do ponto de vista dos indivíduos, seja mesmo visando uma perspectiva integrada desta questão, a melhor forma de promover o esforço em formação é feita através da apresentação de evidências “transparentes” dos seus resultados, com base em exemplos concretos fornecidos pela pesquisa.

A inexistência de uma relação (com significado estatístico) entre a avaliação da formação, a nível da organização, e o esforço em formação também contraria as convicções de Phillips (1997) de que a avaliação dos resultados da formação na organização e a análise do retorno do investimento (*ROI*) são os elementos que mais se destacam no campo do desenvolvimento dos recursos humanos, uma vez que se concretizam as expectativas dos gestores/proprietários, que esperam contribuições lucrativas e programas que apresentem resultados visíveis. Num sentido mais lato, a avaliação é assumida para melhorar os processos associados ao desenvolvimento dos recursos humanos e facilitar a tomada de decisão relacionada com os novos programas de formação (Kirkpatrick, 1996) com todas as implicações possíveis (e positivas) na incidência, intensidade e na qualidade da actividade formativa.

No entanto, Huang (2001) considera que apesar de existirem várias tentativas para provar a relação entre os benefícios reais dos programas de formação, através da sua relação com o desempenho das PME's, a validade dos resultados encontrados acaba por ser ameaçada pelas definições inconsistentes e pelos métodos imperfeitos de classificação e de medição da formação, o que pode constituir um factor desmotivador para o esforço em formação e para a criação ou consolidação de estratégias formativas. Apesar dos resultados de vários trabalhos desenvolvidos nesta área de investigação sugerirem que a ausência de uma relação clara e directa entre formação e os benefícios organizacionais é um dos factores que influencia a decisão dos empregadores face ao investimento em actividades formativas, Kitching e Blackburn (2002) acreditam que este não é um argumento central, uma vez que as empresas acabam por reconhecer que existem benefícios associados à formação.

Em síntese, os resultados deste estudo vêm reforçar as opiniões de vários autores de que as condições muito particulares, em que os estudos sobre este tema são realizados, e também o facto das variáveis serem medidas através de indicadores distintos, nas diferentes circunstâncias, têm dificultado a comparação dos resultados que vão sendo obtidos e reportados. Por isso, só muito dificilmente se pode falar de avanços científicos relevantes. Pelo contrário, cada vez mais sobressai a importância de se desenvolverem soluções adaptadas a contextos específicos. A investigação sistemática sobre diferentes estratégias para o isolamento dos efeitos da formação em contextos bem determinados, poderá vir a desenhar “um tronco comum” de práticas generalizáveis, mas tal ainda está por provar.

## BIBLIOGRAFIA

- Allen Consulting Group (1999). *Training to Compete – The Training Needs of Industry*, Report to the Australian Industry Group.
- Barbier, J.; Berton, F. e Boru, J. (1996). *Situations de Travail et Formation, Action et Savoir*, Paris: L'harmattan.
- Bassi, L. Cheney, S. e Van Buren, M. (1997). Training Industry Trends in *Feature, Web Team*, 1-17, November.
- Becker, B., Huselid, M. e Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard – Linking People, Strategy and Performance*, Boston, Massachusetts: Harvard Business Scholl Press.
- Becker, B., Huselid, M., Pickus, P. e Spratt, M. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations, *Human Resource Management*, 36(1), 39-47.
- Blandy, R., Dockery, M., Hawke, A. e Webster, E. (2000). *Does Training Pay? Evidence from Australian Enterprises*, Kensington Park, Australia: NCVER - National Centre for Vocational Educational Research.
- Boudon, R. (1990). *Os Métodos em Sociologia*, Prisma, Lisboa: Edições Rolim.
- Brooking, A. (1998). *Intellectual Capital – Core Assets for the Third Millennium Enterprise*, London and New York: International Thompson Business Press.
- Camara, P. Guerra, P. e Rodrigues, J. (2003). *Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Gestão e Inovação, Lisboa: Publicações D. Quixote, (1ª edição 1997).
- Dockery, A. (2001). *Training innovation and business performance – in analysis of the Business Longitudinal Survey*, Kensington Park, Australia: NCVER - National Centre for Vocational Educational Research.

- Doucouliagos, C. e Sgro, P. (2001). Enterprise Return on a Training Investment in Andrew Smith (Ed.), *Return on Investment in Training - Research Readings*, Kensington Park, Australia: NCVER - National Centre for Vocational Educational Research: 71-90.
- Fitz-enz, J. (2000). *The ROI of Human Capital - Measuring the Economic Value of Employee Performance*, New York, Broadway: AMACOM (American Management Association).
- Flück, C. e Choquet, C. (1992). *Développer les emplois et les compétences – Une démarche, des outils*, Pratiques en Question, Paris: INSEP, Éditions.
- Gilbert, P. e Thionville, R. (1990). *Gestion de l'emploi et evaluation des compétences-Des emplois aux hommes et des hommes aux emplois*, Paris:ESF éditeur.
- Hansson B. (2002). Company-based determinants of training and the impact of training on company performance: *Results from an international HRM survey*, Tessaloniki, Greece:Vocational Education and Training Conference.
- Huang, T. (2001). *The Relation of Training Practices and Organizational Performance in SMEs*, Institute of Human Resource Management, National Central University. Disponível em:URL: [www.sbaer.uca.edu/Research/2000/ICSB/pt1/006HUA.pdf](http://www.sbaer.uca.edu/Research/2000/ICSB/pt1/006HUA.pdf) (Acedido em 5 de Abril de 2004).
- Kaplan, R. e Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston: Harvard Business School Press.
- Kelly, L. (1995). *The ASTD Technical and Skills Training Handbook*, American Society for Training & Development.
- Kirkpatrick, D. (1996). Revisiting Kirkpatrick,s Four level model in *Training & Development*, 48(1), 54-59.
- Kitching, J. e Blackburn, R. (2002). *The Nature of Training and Motivation to Train in Small Firms*, Small Business Research Centre Kingston University. Disponível em: URL: [www.dfes.gov.uk/research/data/uploadfiles/RR330.PDF](http://www.dfes.gov.uk/research/data/uploadfiles/RR330.PDF) . (Acedido em: 10 de Maio de 2002).
- Le Boterf, G. (1989). *Comment Investir en Formation*, (com a colaboração de Pierre D.-Gasselín e Jean-Marie P.), Paris: Les Éditions d' Organization.
- Lowe, G. e McMullen, K. (1999). *Barriers and Incentives to Training - Report of the Expert Panel on Skills*, Canada: Advisory Council on Science and Technology .
- Maglen, L. e Hopkins, S. (2001). What works for us may not work for you in Andrew Smith (Eds.), *Return on Investment in Training - Research Readings*, (pp. 91-102), NCVER - National Centre for Vocational Educational Research: Kensington Park, Australia.
- Manzano, A. (1998). Validação e eficácia da Formação, Comunicação apresentada no X Congresso Iberoamericano da FIACYD e XXXI Encontro Nacional APG, Julho: Lisboa.
- Meignant, A., (1999). *Manager la Formation*, Les Éditions Liaisons, Paris, (tradução portuguesa de J. Freitas Silva, *A Gestão da Formação, Gestão & Inovação*, Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Moy, J. e McDonald, R. (2001). *Analyzing enterprise returns on training*, Kensington Park, Australia: NCVER - National Centre for Vocational Educational Research.
- Parry, S. (1997). Evaluating the Impact of Training – A Collection of Tools and Techniques, American Society for Training & Development.
- Reis, E. e Moreira, R. (1993). *Estatística e Pesquisa de Mercados*, Documentação no âmbito do Mestrado em Ciências Empresárias, Lisboa: INDEG/ISCTE.
- Serrano, A. e Fialho, C. (2003). *Gestão do Conhecimento – o novo paradigma das organizações*, Sistemas de Informação, Lisboa: FCA, Editora de Informática.
- Smith, A., Oczkowski, E., Noble, C. e Macklin, R. (2002). *New Management Practices and Enterprise Training*, Kensington Park, Australia: NCVER - National Centre for Vocational Education Research.
- Stahl, T., Nyhan, B. e D'Aloja, P. (1993). *La Organización Cualificante (The Learning Organization) – Una visión del desarrollo de los recursos humanos*, Comisión de las Comunidades Europeas, Education, Formation, Juventud, Oficina de Assistencia Técnica de EUROTECNET.
- Stewart, T. (1999). *Intellectual Capital – The New Wealth of Organizations*, Doubleday, (tradução portuguesa a partir da 1ª edição de Joaquim António Nogueira Gil, *Capital Intelectual – A Nova Riqueza das Nações*, Lisboa: Edições Sílabo.
- Tomasino, C. (1988). *La Gestion des Compétences au Service de la Gestion des Resouces Humaines de L'Entreprise* in Actualité de la Formation Permanente, Gestion prévisionnelle des emplois et formation, (pp. 73-75), Paris: Centre pour le développement de l'information.
- Wagner, K. (1991). Training and Competitiveness, in John Stevens e Robert Mackay (Eds.), *Training and Competitiveness*, Policy Issues Series, (pp.132-133), London: National Economic Development Office.