

# Políticas de Formação Profissional Contínua em Portugal: Convergências e Divergências entre os Sectores Público e Privado

António José de Almeida

antonio.almeida@esce.ips

Escola Superior de Ciências Empresariais/IPS Setúbal

Natália Alves

nalves@ie.ul.pt

Instituto de Educação/Ulisboa

**Resumo:** As políticas de formação profissional têm vindo a merecer uma atenção especial ao longo das últimas décadas não só devido aos novos desafios com que as organizações se têm vindo a deparar numa sociedade cada vez mais marcada pela importância do conhecimento mas também em virtude de uma cada vez maior consciência social e política relativamente ao direito à formação e às desigualdades que atravessam o acesso a essa mesma formação. Neste contexto, pretendemos com esta comunicação, a partir da análise de fontes estatísticas secundárias, proceder à discussão dos principais traços que estruturam as políticas organizacionais de formação profissional em Portugal nomeadamente no que respeita às principais convergências e divergências entre os sectores público e privado. Os resultados obtidos parecem evidenciar a existência de políticas e práticas de formação distintas e algumas formas diferenciadas de estruturação das desigualdades no acesso à formação, mas que só uma análise mais detalhada poderá confirmar.

**Palavras chave:** Formação profissional contínua, políticas de formação, sector privado, sector público, administração pública.

## Introdução

Nas últimas décadas, a formação profissional contínua tem vindo a assumir uma importância crescente no quadro das políticas de gestão de recursos humanos. De uma função que se esgotava na tentativa de corrigir os resultados do modelo escolar de produção de qualificações, a formação profissional contínua é, actualmente chamada a contribuir para aumentar a competitividade das empresas e das organizações, para facilitar os processos de desenvolvimento ou mudança organizacional e para aumentar a empregabilidade individual.

A crença nas virtualidades da formação profissional no quadro do capitalismo flexível, veiculada pelas instâncias supranacionais e, em particular pela Comissão Europeia, e incorporada nos discursos dos decisores políticos e gestores nacionais, transforma a formação "num tema dominante do discurso gerencialista (...) instituindo-se como uma filosofia de gestão, visando o êxito da organização por um processo contínuo de aprendizagem" (Estevão, 2001, p. 186).

Todavia, ao consenso discursivo generalizado sobre a importância da formação profissional contínua para o desenvolvimento da economia, das organizações e dos trabalhadores contrapõe-se uma enorme diversidade de práticas. Com efeito, a literatura disponível sobre esta temática dá conta da multiplicidade de políticas e de práticas no seio das empresas portuguesas (Bernardes, 2011, 2008; Almeida *et al.*, 2008; Neves, 2007; Parente, 1996; Estevão, 2006 e Moura, 2001). No entanto, se as empresas privadas se têm constituído no objecto de estudo empírico de eleição o mesmo já não se verifica relativamente à administração pública. Aliás, a subalteridade a que tem estado votada a análise da formação profissional na administração pública está patente quer na pouca literatura disponível<sup>1</sup> sobre a temática quer na produção de dados estatísticos. Com efeito, ao contrário do que se verifica com a formação realizada pelas empresas, a produção sistemática de dados estatísticos por parte dos organismos do Estado só se começou a realizar a partir de 2007.

Desde meados da década de oitenta que o Ministério do Trabalho tem vindo a publicar informação estatística sobre as necessidades de formação das empresas e sobre a execução e o impacto das acções de formação realizadas, ainda que de uma forma irregular e descontinuada. Em contrapartida, apenas a partir de 2007, a Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público começa a disponibilizar anualmente informação sobre as actividades de formação na administração pública.

Neste texto pretendemos, com base nos dados oficiais disponíveis, proceder a uma análise comparativa da formação profissional realizada pelas empresas privadas e pela administração pública, concretamente os serviços e organismos da Administração Directa e Indirecta do Estado (ADIE).

<sup>1</sup> Os estudos realizados sobre a formação profissional focam-se ou sobre a que é promovida pela administração local (Maresques, 2008; Canário *et al.*, 2002; Canário *et al.*, 2005) e os realizados por Madureira (2004, 2006).

## A formação profissional contínua e a (re)produção das desigualdades

Claude Dubar (1990) foi o primeiro sociólogo a discutir o papel da formação profissional contínua na produção e reprodução das desigualdades nos contextos de trabalho, na sociedade francesa. Depois do seu trabalho pioneiro muitos outros se seguiram e é actualmente possível ter um retrato pormenorizado sobre os factores que explicam, por um lado, a oferta diferenciada de formação profissional por parte das empresas e, por outro, o acesso desigual dos trabalhadores à formação.

A dimensão da empresa é um dos factores mais potentes para explicar a participação das empresas na formação profissional (Checcaglini, 2008; Cardim, 2005; Perez e Thomas, 2004; Moura, 2001; Dubar, 1990). Existe assim uma relação directamente proporcional entre o número de trabalhadores ao serviço e a realização de acções de formação, sendo as empresas de maior dimensão aquelas que mais promovem formação.

Um segundo factor explicativo é o sector de actividade (Almeida *et al.*, 2008; Fournier, 2006; Descamps, 2005; Dubar, 1990; Rodrigues, 1998). Neste caso, a principal diferença reside entre os sectores de capital intensivo e os de mão-de-obra intensiva. Com efeito, são as empresas que operam nos sectores das telecomunicações, banca e seguros, produção e distribuição de electricidade e gás as que mais formação profissional realizam.

A estes factores de cariz mais estrutural, acrescem outros de natureza organizacional. Inserem-se neste grupo as transformações no sistema técnico-organizacional (O'Connell, Byrne, 2009; Cruz, 1998; Rodrigues, 1998; Smith e Hayton, 1999), o maior ou menor envolvimento da gestão de topo (Smith e Hayton, 1999) e das chefias intermédias na formação (Cruz, 1998) ou ainda as alterações na estratégia de negócio (Bélanger, Larivière e Voyer, 2004; Cruz, 1998). Se a participação das empresas na formação profissional está relacionada com uma diversidade de factores, o mesmo acontece quando a análise recai sobre a população trabalhadora. Também neste caso, são vários os factores que explicam o seu acesso diferenciado à formação contínua. A categoria profissional é, sem dúvida um dos mais importantes. No que respeita a este atributo sociográfico, os estudos são unânimes em demonstrar que são os trabalhadores mais qualificados os que mais acesso têm à formação (Canário *et al.*, 2002; Dubar, 1990; Fernandez, 2005; Méhaut, 2009).

Um segundo atributo que explica as desigualdades no acesso à formação é a idade. Neste caso, são os trabalhadores mais velhos, com idades superiores a 50 anos (Fournier, 2010, 2003) e os mais jovens (Dubar, 1990) os que menos participam na formação contínua.

A natureza do contrato de trabalho apresenta-se como um outro factor explicativo do acesso diferenciado dos trabalhadores à formação. Neste caso, são os trabalhadores efectivos aqueles que beneficiam das acções promovidas pelas empresas (Perez e Thomas, 2004; Perez, 2003; Dubar, 1990).

Um último aspecto que importa realçar é a diminuição das desigualdades em função do sexo (Bernardes, 2011; Lambert, Marion-Vernoux e Sigot, 2009). Com efeito, a diferença na participação dos homens e das mulheres trabalhadores na formação tem-se vindo a atenuar desde o início da década de 90 o que revela uma maior equidade no acesso à formação por parte destes dois grupos de trabalhadores.

### Metodologia: fontes e indicadores

Para procedermos à análise da formação profissional nos sectores privado e público recorremos a dados estatísticos secundários. No caso do sector privado utilizámos o “Inquérito à execução das acções de formação profissional -2004”, elaborado pela DGEEP do MTSS e aplicado a uma amostra de 5 500 empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço. Para analisar a formação profissional na administração pública baseámo-nos nos dados do “Relatório de Actividades da Formação na Administração Pública 2006” produzido pela Direcção-Geral da Administração e Emprego Público, com base nos relatórios elaborados pelos serviços e organismos dos catorze ministérios e da Presidência do Conselho de Ministros, correspondendo a 41,53% dos serviços e organismos da Administração directa e indirecta do Estado.

Apesar de utilizarem metodologias de recolha de dados diferentes, ambos os estudos consideram estar perante amostras representativas do universo, razão pela qual adoptamos estes relatórios como fontes de dados secundárias no nosso estudo, ainda que tenhamos presente que o facto de se reportarem a anos diferentes pode introduzir algum enviesamento na análise. Contudo, o facto de os anos em causa corresponderem a um período pré- crise de 2008 e de a larga maioria da formação ser financiada por recursos próprios, não estando por isso sujeita a potenciais alterações das regras de financiamento dos fundos comunitários, leva-nos a admitir que não deverão ter existido alterações significativas nas políticas e nas práticas de formação profissional nos dois sectores, entre 2004 e 2006.

A questão das variáveis e dos indicadores utilizados em ambos estudos afiguram-se nos mais problemática colocando, inclusivamente, limitações à análise que nos propomos realizar. Existe, actualmente, uma bateria de indicadores relativamente estabilizada para analisar a formação profissional nas organizações quer em termos da execução material quer financeira e que vai desde a contabilização do número de acções e horas de formação ao cálculo de indicadores como a taxa de participação na formação, a taxa de cobertura da formação em função do grupo/categoria profissional, do género, do tipo horário de trabalho ou do vínculo contratual, o custo médio da hora de formação, o custo médio da formação por participante ou a percentagem da massa salarial afectada à formação, entre outros. O problema que se coloca na análise que realizámos reside no facto de que ou a maior parte destes indicadores não é calculada ou, quando o pretendemos fazer, somos confrontados com a inexistência de variáveis que o possibilitem. A esta situação, acresce ainda a utilização de nomenclaturas diferenciadas

por parte dos diferentes organismos da administração pública, responsáveis pela produção de dados oficiais.

O exemplo mais paradigmático reside na descoincidência entre a tipologia de grupos profissionais utilizados no Inquérito à execução das acções de formação profissional e os que são utilizados no Balanço Social e no Inquérito ao Emprego. Enquanto no primeiro caso se utilizam as categorias de “Dirigentes e Quadros superiores”, “Técnicos”, “Pessoal administrativo e dos serviços” e “Operários”, nos segundos a tipologia contempla “Dirigentes”, “Quadros Superiores”, “Quadros Médios”, “Quadros Intermédios” “Profissionais Qualificados e altamente qualificados” “Profissionais Semi-Qualificados”, “Profissionais não qualificados” e “Praticantes e aprendizes”, o que torna inviável qualquer tentativa de correspondência entre ambas.

### Breve caracterização dos Recursos Humanos do sector privado e da administração directa e indirecta do Estado

A comparação da estrutura de qualificações académicas dos recursos humanos em ambos os sectores mostra-nos que estamos perante trabalhadores dotados de perfis escolares radicalmente diferentes. Com efeito, enquanto no sector privado mais de metade da população trabalhadora possui uma formação igual ou inferior ao 3º ciclo do ensino básico e apenas 13,5% é detentora de uma formação académica de nível superior, na ADIE a situação é a inversa.

Quadro 1

Estrutura de qualificações académicas dos RH na ADIE e no sector privado (%)

	ADIE (2005)	Privado (2004)
≤ 3ºCiclo	33,5	65,2
Ensino Secundário	21,5	21,3
≥ Licenciatura	45,0	13,5

Fonte: Castel-Branco (2008), GEP (2009)

Convém, todavia, notar que a ADIE corresponde ao subsector do Estado onde os profissionais mais qualificados exercem a sua actividade profissional (professores, médicos, enfermeiros, juizes, magistrados, etc.) e que a administração central foi, até um passado recente, o principal empregador dos licenciados em áreas de formação tidas como indispensáveis à edificação e consolidação do Estado Social (Alves, 2008)<sup>2</sup>.

2 No entanto, como Castel-Branco (2008) mostra, a administração pública portuguesa não corresponde a um universo homogéneo e os recursos humanos apresentam características muito diferenciadas quando se analisam a ADIE e as autarquias locais.

**Quadro 2**

*Composição sexual dos RH na ADIE e no sector privado (%)*

	ADIE (2005)	Privado (2004)
Homens	39,0	54,3
Mulheres	61,0	45,7

Fonte: Castel-Branco (2008), GEP (2009)

A composição sexual dos trabalhadores do sector privado e da ADIE é mais um dado que corrobora as diferenças entre estas duas populações trabalhadoras. A elevada taxa de feminização na ADIE, para a qual contribui, de uma forma significativa, os Ministérios da Trabalho e Segurança Social, da Educação, da Saúde e da Cultura (Castel-Branco, 2008, p.29), é reveladora de uma dupla divisão sexual do trabalho.

### O acesso à formação profissional contínua

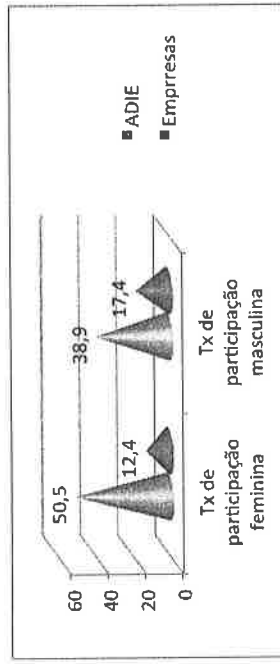
A taxa de participação na formação é um dos indicadores mais comumente utilizado para avaliar o investimento das organizações no desenvolvimento dos seus trabalhadores. Quando comparamos os valores destas taxas na ADIE e no sector privado constatamos que o acesso à formação contínua é consideravelmente diferente. Assim, enquanto a taxa de participação na ADIE foi de 41,9% a do sector privado situou-se nos 22%. Estes dados são reveladores da existência de políticas e práticas de formação profissional diferenciadas e indiciam a existência de concepções também elas distintas da sua função no quadro das organizações, às quais não serão certamente estranhas as especificidades dos campos profissionais onde operam.

Esta ideia é reforçada se tomarmos em linha de conta o número médio de participações em acções de formação por trabalhador e que foi de 0,68 na ADIE e de 0,25 no sector privado e o número médio de acções frequentadas por cada formando que foi de 1,8 nas empresas e de 2,2 na ADIE.

A taxa de participação por género é um dos indicadores que nos permite analisar a (des)igualdade no acesso à formação. Também neste caso as diferenças entre a ADIE e o sector privado não deixam margens para dúvidas.

**Gráfico 1**

*Taxas de participação masculina e feminina na ADIE e no sector privado*



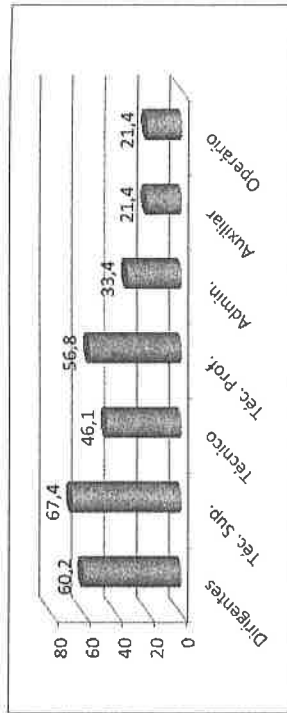
Fonte: Lamas, Carvalho e Lopes (2008), GEP (2008)

A análise do Gráfico 1 revela-nos uma assimetria de género no acesso à formação. Com efeito, enquanto no sector privado os homens são os principais beneficiários da formação promovida pelas empresas, na ADIE regista-se o oposto. Estes últimos dados são particularmente interessantes na medida em que contrariam duas das tendências que se têm vindo a registar nos últimos anos, no que respeita ao acesso à formação, contribuindo para reforçar a especificidade da ADIE. Com efeito, não só são os homens que tradicionalmente se têm apresentado como os principais beneficiários da formação oferecida pelas empresas (Dubar, 1990), mas também as diferenças no acesso, em função do sexo, se têm vindo a atenuar (OCDE, 2010). O que se verifica neste caso é que são as mulheres quem mais beneficia da formação na ADIE e a diferença entre as taxas de participação masculina e feminina é, neste caso, francamente superior à que se regista no sector privado. Com base nestes dados, somos levados a admitir que existe uma maior equidade no acesso à formação no sector privado do que na ADIE.

A taxa de participação na formação por grupo/categoria profissional é um dos indicadores mais expressivos para analisar o papel da formação na produção e/ou reprodução das desigualdades no seio das organizações. Vários estudos mostram a existência de fortes assimetrias no acesso à formação em função da categoria profissional (Dubar, 1990; Fernandez, 2006; Perez e Gwenaelle, 2004; Fournier, 2006). Embora os dados disponíveis não nos permitam calcular este indicador para o sector privado, em virtude da descoincidência da tipologia utilizada no Inquérito à execução das acções de formação e os quadros de pessoal, não queremos deixar de apresentar os valores desta taxa, relativos à ADIE.

Gráfico 2

Taxa de participação na formação por grupo profissional na ADIE



Fonte: Lamas, Carvalho e Lopes (2008), GEP (2008)

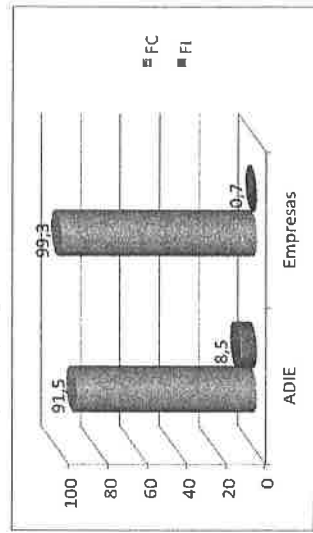
A taxa de participação na profissão por grupo profissional é reveladora de um acesso diferenciado à formação, confirmando o que já havia sido detectado num estudo sobre a Administração Local (Canário *et al.* 2005). Esta participação diferenciada na formação, ao favorecer os trabalhadores mais qualificados mais não faz do que contribuir para o reforço das desigualdades no acesso ao conhecimento no interior dos organismos da administração pública.

### Características da formação

A distribuição da formação por modalidade revela, tal como seria de esperar, a clara predominância da formação contínua em ambos os sectores, ainda que a formação inicial tenha uma presença mais visível na ADIE do que nas empresas, facto que pode ser explicado pela especificidade das formas de ingresso nas carreiras da administração pública, onde o estágio é, em muitas circunstâncias obrigatório.

Gráfico 3

Distribuição das acções de formação por modalidade na ADIE e no sector privado

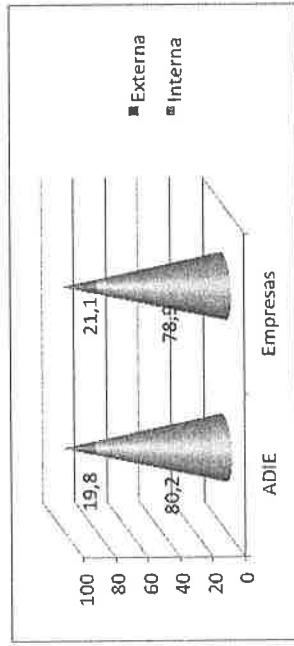


Fonte: Lamas, Carvalho e Lopes (2008), GEP (2008)

Se existe indicador relativamente ao qual não se verificam diferenças dignas de registo é o que se reporta à distribuição das acções por tipo de formação – interna ou externa. Com efeito, quer as empresas quer a ADIE fazem, maioritariamente, formação interna. Se para alguns autores privilegiar a formação interna em detrimento da externa pode ser indicador de práticas de formação mais próximas do exercício concreto do trabalho, permitindo uma articulação virtuosa entre formação e trabalho e a valorização do potencial formativo dos contextos de trabalho (Canário, 2000), para outros tende a reflectir práticas de formação reprodutoras dos valores organizacionais, orientadas para especificidades locais e com pouco potencial de transferibilidade para novos contextos de trabalho, logo redutoras do potencial de inovação e da empregabilidade dos trabalhadores (Almeida *et al.*, 2008). Todavia, só um estudo aprofundado sobre as práticas de formação nos dois sectores poderá contribuir para analisar os efeitos decorrentes destas opções.

Gráfico 4

Distribuição das acções de formação por tipo na ADIE e no sector privado

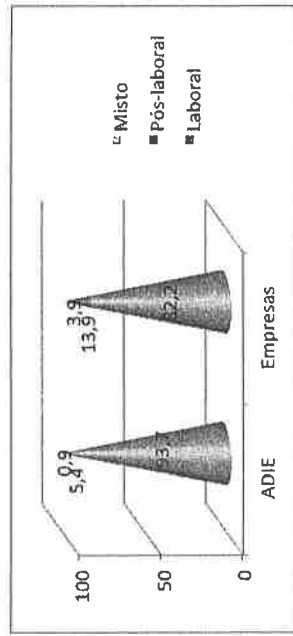


Fonte: Lamas, Carvalho e Lopes (2008), GEP (2008)

No que respeita ao tipo de horário, em ambos os sectores as acções de formação são maioritariamente realizadas durante o período de trabalho. Este dado assume uma particular importância na medida em que é revelador de uma concepção de formação que parece não colocar, exclusivamente sobre os trabalhadores a responsabilidade pela melhoria das suas competências. Com efeito, a realização de formação em horário laboral é, em nosso entender, um indicador da importância que a organização confere à formação profissional. Não é pois de estranhar, tendo em conta os dados apresentados, que seja precisamente na ADIE que a formação em horário laboral assumia um carácter praticamente hegemónico.

Gráfico 5

Distribuição das ações de formação por horário na ADIE e no sector privado



Fonte: Lamas, Carvalho e Lopes (2008), GEP (2008)

### Caracterização das entidades formadoras e das fontes de financiamento

A análise das entidades formadoras permite identificar dois perfis distintos no que respeita à organização da formação: um centrado em recursos de formação próprios e outro que recorre a uma multiplicidade de entidades externas para satisfazer as suas necessidades de formação. O primeiro perfil é característico da ADIE, o segundo do sector privado.

Quadro 3

Distribuição das entidades Formadoras por ADIE e sector privado

	ADIE	Empresas
Própria empresa/serviço	70,9	19,7
Escolas/Universidade	1,2	8,4
Empresas de Formação	9,1	23,2
Sindicatos/Ass. Profissionais	0,3	5,7
INA/CEEA	2,7	0,0
IEFP - Centros de Formação	0,0	3,4
Instituições sem fins lucrativos	0,0	6,8
Fornecedor de equipamento	0,0	9,7
Associação Patronal	0,0	13,4
Outros	15,8	10,7

Fonte: Lamas, Carvalho e Lopes (2008), GEP (2008)

São várias as explicações que podemos avançar para a existência destes dois perfis, mas detenhamo-nos apenas duas; o mercado e a formalização da função formação. Com efeito, o mercado fortemente concorrencial onde as empresas privadas operam pode explicar a sua maior necessidade em recorrerem a uma rede de parceiros que lhe permita aceder ao conhecimento e ao desenvolvimento de competências estratégicas

para as suas áreas de negócio (Almeida *et al* 2008). Por outro lado, e na medida em que o maior grau de formalização da função formação, medido através de um serviço próprio de formação, parece estar associado a uma maior participação da empresa na oferta da formação (Almeida *et al.*, 2008; Lamas, Carvalho e Lopes, 2008) é de admitir que o maior peso dos organismos da ADIE enquanto entidades promotoras seja o resultado da presença mais disseminada de serviços de formação no interior das suas estruturas organizacionais.

No que respeita ao financiamento quer a ADIE quer as empresas recorrem maioritariamente a financiamento próprio. A comparticipação do FSE é claramente residual, situando-se em 7,5%, no caso dos organismos da ADIE e em 8,9% no sector privado.

A principal diferença entre estes dois sectores reside no custo médio da formação por participante que corresponde a 358,02€ na ADIE e a 262,04€ no sector privado.

### Conclusão

A análise que desenvolvemos permite-nos concluir que são mais as diferenças do que as semelhanças nas práticas de formação entre a ADIE e o sector privado. No que respeita às convergências, ambos os sectores partilham as mesmas modalidades de organização da formação, privilegiam a formação em horário pós-laboral e não diferem quanto às fontes de financiamento. Em contrapartida, distinguem-se no que se refere à participação e à intensidade da formação, superior na ADIE, à diversidade das entidades formadoras que é superior no sector privado e aos custos médios da formação por participante que atinge valores mais elevados na ADIE.

Estes dados parecem indicar a existência de um contexto mais propício à formação na ADIE, à semelhança do que se verifica na sociedade francesa (Perez e Gwenaëlle, 2004), mas que só um estudo mais aprofundado permitirá confirmar.

## Bibliografia

- ALMEIDA, António José; ALVES, Natália; BERNARDES, Alda e NEVES, Alda dos Santos (2008) "Estruturas e práticas de formação profissional nas médias e grandes empresas em Portugal". Actas do VI Congresso Português de Sociologia. [Consult. 20 Outubro]. Disponível na Internet: <http://www.aps.pt/vicongresso/pdfs/731.pdf>
- BÉLANGER, Paul, Larivière, Marise e Voyer, Brigitte (2004) - *Les pratiques et l'organisation de la formation en entreprise au Québec. Étude exploratoire*. Montréal: CIRDEP/UQAM.
- BERNARDES, Alda (2008). "Políticas e práticas de formação em grandes empresas - Situação actual e perspectivas futuras". *Sísifo. Revista de Ciências da Educação*, 6, pp. 57-70.
- BERNARDES, Alda (2011). *Políticas e práticas de formação em grandes empresas. Situação actual e perspectivas futuras*. Lisboa: IEUL. Tese de doutoramento.
- CANÁRIO, Rui, CABRITO, Belmiro, CAVACO, Carmen (2005). Administração local e formação de formadores. *In* Canário, Rui; Cabrito, Belmiro (Org.) (2005). *Educação e Formação de Adultos. Mutações e Convergências*. Lisboa: Educa
- CANÁRIO, Rui; CABRITO, Belmiro; AIRES, R. (2002) - *Formação profissional Contínua na Administração Local: para uma orientação estratégica*. Lisboa: FPCE (texto policopiado).
- CARDIM, José Casqueiro (2005). *Formação profissional: problemas e políticas*. Lisboa: ISCSP/ Universidade Técnica de Lisboa.
- CASTEL-BRANCO, Teresa (2008) - *Caracterização dos recursos humanos na administração pública portuguesa - 2005*. Lisboa: DGAEP.
- CHECCAGLINI, Agnès e MARION-VERNOUX, Isabelle (2008) - *La formation continue dans les entreprises européennes: premiers pas vers une homogénéisation*, Bref, n°251. Marseille: CEREQ.
- CRUZ, Jorge Manuel Soares Valadas Preto (1998). *Formação profissional em Portugal: do levantamento de necessidades à avaliação*. Lisboa: Sílabo
- DESCAMPS, Renaud (2005) - *Vocational Training at French firms. A reflex or a strategy?* Training & Employment, n° 65, Marseille: CEREQ
- DGEEP (2006) - *Inquérito à execução das acções de formação 2004*. Lisboa: DGEEP.
- DUBAR, Claude (1990) - *La formation professionnelle continue*. Paris: La Découverte.
- ESTEVÃO, Carlos (2001). "Formação, gestão, trabalho e cidadania. Contributos para uma sociologia crítica da formação". *Educação & Sociedade*, Vol.22 n°77, pp. 185-206.

- ESTEVÃO, Carlos (org.) (2006) - *Políticas e práticas de formação em organizações empresariais portuguesas*. Braga: CIE e IEPUM.
- FERNÁNDEZ, Florentino (2006) - *As raízes históricas dos modelos actuais de educação de pessoas adultas*. Lisboa: Educa/Unidade de I&D em Ciências da Educação.
- FOURNIER, C. (2006) - *The reasons why employees are not equally attracted to vocational training*. Bref, n°68. Marseille: CEREQ.
- FOURNIER, Christine. (2003) - *La formation continue des salariés du privé à l'épreuve de l'âge*, Bref, n° 193. Marseille: CEREQ.
- FOURNIER, Christine. (2006) - *The reasons why employees are not equally attracted to vocational training*. Training & Employment, n°68. Marseille: CEREQ.
- FOURNIER, Christine. (2010) - *Former les seniors. Un objectif à reformuler*. Bref n°278. Marseille: CEREQ.
- LAMAS, Isabel; CARVALHO, Luísa e LOPES, Nuno (2007) - *Relatório de actividades de formação da administração pública - 2006*. Lisboa: DGAEP.
- LAMBERT, Marion; MARION-VERNOUX, Isabelle e SIGOT, Jean-Claude (2009) - *Quand la formation continue: Répères sur les pratiques de formation des employeurs et des salariés*. Paris: CEREQ.
- MADUREIRA, César (2004) - *A formação comportamental no contexto da reforma da administração pública portuguesa*. Oeiras: INA.
- MADUREIRA, César (2006). "A formação comportamental do quadros superiores da administração pública portuguesa". *Revista Europeia de Formação Profissional*, Vol.39, n°3, p. 52-67.
- MARQUES, Ana Paula (2006) - *Estudo Prospectivo sobre o emprego e a formação na administração local*. Coimbra: CEFA.
- MÉHAUT, Philippe (2009). *Les entreprises et la formation de leurs salariés*. *In* Barbier, J. M., Bourgeois, E., Chapellet, G. e Ruano-Borbalan, J.-C (2009). *Encyclopédie de la formation*. Paris: PUF, pp. 153-178
- MOURA, Rui (Org.) (2001) - *Evolução das Políticas de Formação nas Empresas*. Lisboa: Observatório do Emprego e da Formação Profissional.
- NEVES, Alda (2007). *Políticas e dinâmicas de formação no contexto de uma grande empresa*. Lisboa: FPCEUL. Tese de mestrado.

- O'CONNELL, Philip e BYRNE, Delma (2009). *The determinants and effects of training at work: Bringing the workplace back*. Working Paper, 289. Dublin: ESRI.
- OCDE (2010) - *Education at glance*. Paris: OCDE.
- PARENTE, Cristina (1996). *Avaliação de impacto da formação sobre as trajetórias profissionais e a competitividade empresarial. Um ensaio em empresas do sector têxtil do Vale do Ave*. Lisboa: ISCTE. Tese de Mestrado.
- PEREZ, Coralie (2003). "La formation continue des agents de la fonction publique au miroir du secteur privé". *Formation Emploi*, 81, pp. 87-101.
- PEREZ, Coralie e THOMAS, Gwenaelle (2004) - *La formation continue dans les trajectoires des emplois précaires*. Marseille: CEREQ.
- RODRIGUES, Maria João (1998). *Competitividade e Recursos Humanos*. Lisboa: Publ. D. Quixote.
- SMITH, Andrew; HAYTON, Geoff (1999). "What drives enterprise training? Evidence from Australia". *The International Journal of Human Resource Management*. Vol.10, nº2, pp. 251-272

# INVESTIGAÇÃO E INTERVENÇÃO EM RECURSOS HUMANOS

## GESTÃO PARA A CIDADANIA

As concepções constantes nesta publicação, assim como o modo como estas se exprimem, são da inteira responsabilidade do(s) seu(s) autor(es)

*Investigação e Intervenção em Recursos Humanos: Gestão para a Cidadania*  
ARAÚJO, Manuel; MARTINS, Dora (coord.)

ISBN  
978-972-8688-74-5

Gestão Editorial  
Ana Pestana

Apoio Técnico  
Patrícia Geraldes

Capa e Paginação  
Paulo Magalhães

Impressão  
Sersilto, Empresa Gráfica, Lda.

Depósito Legal  
345925/12

Tiragem  
500 exemplares

© Edições Politeima – Fundação Instituto Politécnico do Porto  
Porto, Junho de 2012

Edição apoiada por  
Câmara Municipal da Póvoa de Varzim  
Câmara Municipal de Vila do Conde

Contactos  
Edições Politeima  
Fundação Instituto Politécnico do Porto  
Rua Dr. António Bernardino de Almeida, 537  
4200 – 072 Porto

Telefone 22 830 25 55  
Fax 22 830 25 56

politeima@fipn.ipp.pt

