

António Valdemar Gama

**PARTICIPAÇÃO DOS ACTORES NA
FORMAÇÃO PROFISSIONAL CONTÍNUA
EM CONTEXTO DE TRABALHO**

**Um Estudo de Caso numa
Empresa Qualificante**



Faculdade de Ciências e Tecnologia

SACSA - Ciências da Educação

UIED - Unidade de Investigação

Educação e Desenvolvimento

Série Mestrado

À Teresa,
Maria e Catarina
pelo estímulo e porque sempre
compreenderam e apoiaram a
gestão do tempo...

Sumário:

Nas sociedades modernas, a educação/formação exerce, cada vez mais um importante papel no desenvolvimento. Os desafios da modernização têm conduzido a que as organizações com os seus processos de formação em contexto de trabalho, assumam novos protagonismos no desenvolvimento de novas competências, por sua vez conducentes a uma maior responsabilidade, autonomia e colaboração.

A empresa, em particular, vê assim aumentar as suas responsabilidades formativas chegando mesmo a substituir outras instituições nas tarefas de formação.

Nesta linha de acção, e fazendo face ao mercado global, à competitividade e às exigências de qualidade, emerge um novo tipo de organização qualificante, onde as práticas de aprendizagem fazem apelo à participação dos indivíduos.

No presente estudo, procuramos compreender o modelo de formação interna de uma empresa, evidenciando a sua importância para a melhoria do desempenho profissional e para a satisfação do projecto pessoal/profissional do indivíduo.

Pretendemos também aprofundar a compreensão sobre a forma como as práticas participadas de formação em contexto de trabalho contribuem para o envolvimento dos colaboradores da empresa, na partilha dos valores e significados constituintes da sua cultura e a sua repercussão na melhoria da competitividade.

Esta investigação, de raiz eminentemente compreensiva, utiliza o estudo de caso como metodologia de investigação. Decorreu numa empresa de transportes rodoviários de mercadorias situada em Loures (Lisboa).

Abstract:

In modern societies education/formation plays a crucial role as far as development is concerned. The challenge of modernization has led the institutions with formative processes in working contexts to adopt new protagonisms in the development of new skills which lead themselves to a higher responsibility, autonomy and collaboration.

Each enterprise, in particular, realizes the fact that its formative responsibilities have increased, and it fuen replaces other institutions in their formative tasks.

Taking into account the global market, the competitiveness and the demands for quality, a new type of qualifying organizations is emerging where the learning procedures appeal to the individual's participations.

In this study we try to understand the model of internal formative procedure of a enterprise by showing its importance in order to get a better professional performance and the fulfillment of the individual's personal/professional project.

Our aim is also to increase the understanding about the way the shared formative techniques in working contexts are contributing to the involvement of the collaborators of the enterprise, sharing the values and meanings of their own culture and its repercussion in the improvement of competitiveness.

This research work, which aim is understand the reality, is based on the study of a case. It was implemented in a lorry enterprise sited in Loures (Lisbon).

Resumé:

Dans les sociétés modernes, l'éducation/formation joue de plus en plus un rôle important dans le développement. Les défis de la modernisation ont fait en sorte que les organisations ayant des processus de formation dans un contexte de travail, assument de nouveaux protagonismes dans le développement de nouvelles compétences, lesquelles conduisent à une plus grande responsabilité, autonomie et collaboration.

La société, en particulier, voit ainsi augmenter ses responsabilités formatives, allant même jusqu'à substituer d'autres institutions dans leur rôle de formation.

Par ces moyens, et faisant face au marché global, à la concurrence et aux exigences de la qualité, une nouvelle forme d'organisation qualifiante émerge, dans laquelle les moyens d'apprentissage font appel à la participation des individus.

Dans cette étude, nous essayons de comprendre le modèle de formation interne d'une société, en mettant en évidence toute son importance, quant à l'amélioration professionnelle et à la réalisation personnelle/professionnelle de l'individu.

Nous voulons encore approfondir notre compréhension sur la façon par laquelle la mise en pratique de la formation dans un contexte de travail, contribue à la participation des collaborateurs de la société, dans l'échange des valeurs, qui constituent leur culture, et sa repercussion dans l'amélioration de la compétitivité.

Cette étude est essentiellement basée sur la compréhension, utilisant l'étude d'un cas comme moyen d'investigation. Cette étude a été réalisée dans une société de transport routier de marchandises, située à Loures (Lisbonne).

SIGLAS

APSIOT - Associação Portuguesa de Profissionais em Sociologia Industrial, das organizações e do trabalho.

CQ - Conselho da Qualidade

DQ - Dinamizadores da Qualidade

ERP - Equipa de Resolução de Problemas

IPTRANS - Instituto Profissional Transportes

IRDAC - Comité Consultivo de I & D da Comissão Europeia

IPQ - Instituto Português da Qualidade

ISO - Internacional Standardization Organization

SGQ - Sistema de Garantia da Qualidade

TLS - Transportes Luís Simões

TRM - Transporte Rodoviário de Mercadorias

FPC - Formação Profissional Contínua

DGTT - Direcção Geral de Transportes Terrestres

ÍNDICE

VOLUME 1

1.INTRODUÇÃO GERAL	
1.1. Introdução.....	1
1.2. Motivações pessoais.....	2
PRIMEIRA PARTE	
ENQUADRAMENTO E DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA	
Introdução	7
CAPÍTULO 1 -AS ORGANIZAÇÕES NO ACTUAL CONTEXTO HISTÓRICO	
Introdução.....	9
1. A Sociedade Global.....	10
1.1. Mudança social e económica.....	10
1.2. Novas formas de organização do trabalho.....	12
1.3. Papel do sistema ensino/formação.....	13
2. Emergência de Novos Sistemas Produtivos.....	15
2.1. Taylorismo/Fordismo.....	15
2.2. Novos modelos de organização.....	17
3. Organização Flexível	22
3.1. Cultura de empresa.....	27
Conclusão.....	33
CAPÍTULO 2 -FORMAÇÃO PROFISSIONAL, DESENVOLVIMENTO DOS RECURSOS HUMANOS E NOVAS COMPETÊNCIAS	
Introdução.....	34
1. Formação Profissional Inicial e Sistema Económico.....	35
1.1. Formação profissional inicial.....	35
1.2. Críticas ao sistema de ensino.....	37
1.3. Procura da articulação escola/empresa.....	39
1.4. Desafios ao sistema de ensino/formação.....	41

2. Estratégia Empresarial, Formação Profissional e Competitividade.....	43
2.1. Formação como estratégia da empresa.....	45
2.2. Formação e competitividade.....	48
3. Sistemas de Garantia da Qualidade e Recursos Humanos.....	50
3.1. Procura da qualidade na Europa.....	51
3.2. Requisitos da norma ISO 9000.....	52
3.3. Prémio excelência.....	53
3.4. Importância do factor humano nos sistemas da qualidade.....	56
4. Emergência de um Novo Modelo de Competências.....	59
4.1. Justificação da necessidade de novas competências.....	60
4.2. Qualificações profissionais.....	62
4.3. Conceito de competência.....	64
4.4. Novas competências.....	68
4.4.1. Atitude de auto-formação e «soft skills».....	72
4.4.2. Competências de terceira dimensão.....	73
4.5. Síntese das principais terminologias.....	76
Conclusão.....	80
CAPÍTULO 3 -A FORMAÇÃO PROFISSIONAL CONTÍNUA	
Introdução.....	81
1. A Formação Profissional.....	82
1.1. Conceito de formação profissional.....	84
1.2. Projectos de formação profissional contínua.....	88
1.3. Formação profissional contínua e desenvolvimento.....	89
1.4. Desafios às políticas de formação profissional contínua.....	95
2. Formação de Adultos.....	99
2.1. Aprendizagem na idade adulta.....	100
2.2. Auto-formação.....	103
2.3. Papel da formação experiencial.....	104
2.4. Desenvolvimento do projecto pessoal/profissional.....	106
3. A Empresa como Dimensão Formativa.....	112
3.1. Formação formal.....	117
3.2. Formação não formal.....	118
3.2.1 Situação de trabalho.....	119
3.3. Papel do responsável da formação profissional contínua.....	124
3.4. Necessidades e plano de formação.....	127
3.5. Formadores internos.....	129
3.6. Metodologia de formação em contexto de trabalho.....	130

4. Formação como Processo de Socialização.....	133
Conclusão.....	135
CAPÍTULO 4 -A ORGANIZAÇÃO QUALIFICANTE	
Introdução.....	136
1. Participação e Formação.....	138
1.1. Conceito de participação.....	139
1.2. Participação e motivação.....	142
1.3. Papel da gestão da empresa.....	143
1.4. A formação profissional contínua como relação de diálogo.....	144
2. A Qualidade na Formação.....	147
2.1. Conceito de qualidade na formação.....	147
2.2. A qualidade na formação como processo.....	151
2.3. Metodologias conducentes à qualidade.....	154
2.4. Indicadores da qualidade na formação.....	159
3. A Organização Qualificante.....	161
3.1. Definição e princípios de uma organização qualificante.....	162
3.2. Recursos humanos.....	166
3.3. Práticas favoráveis à organização qualificante.....	169
3.4. Processos de aprendizagem.....	171
Conclusão.....	174
Síntese da primeira parte.....	175
SEGUNDA PARTE	
ESTUDO DE CASO: O SISTEMA DE FORMAÇÃO NUMA MÉDIA	
EMPRESA DE TRANSPORTES	
Introdução.....	177
CAPÍTULO 1 - METODOLOGIA GERAL DE INVESTIGAÇÃO	
Introdução.....	179
1. Unidade de Análise.....	180
1.1. Pressupostos para a investigação.....	181
1.2. Questões de investigação.....	183
1.3. Hipóteses de partida.....	184
1.4. Objectivos do estudo.....	186

2. Metodologia de Investigação	188
2.1. Estudo de caso, justificação da escolha.....	189
2.2. Limitações do estudo de caso.....	191
2.3. Instrumentos metodológicos.....	193
2.4. Fases do estudo.....	194
3. Desenvolvimento do Estudo de Caso/Trabalho de Campo	195
3.1. Análise documental.....	197
3.2. Observação participante.....	197
3.3. Questionário.....	199
3.4. Entrevista.....	202
3.5. Tratamento dos dados.....	206
Conclusão	209

CAPÍTULO 2 -CAMPO EMPÍRICO

Introdução	210
1. O Sector de Transportes Rodoviário Mercadorias (TRM)	211
1.1. Estrutura empresarial.....	211
1.2. Recursos Humanos.....	213
1.3. Características dominantes da gestão.....	214
1.4. Formação profissional no sector.....	218
1.5. Tendências das Qualificações no Sector.....	219
2.-Análise e Diagnóstico da Empresa	221
2.1. História da empresa.....	221
2.2. Enquadramento económico.....	222
2.3. Organização da empresa.....	225
2.4. Os recursos humanos.....	227
2.5. A Formação em contexto de trabalho.....	229
2.5.1. Formação formal.....	232
2.5.2. Formação não formal.....	234
2.5.3. Modelo de formação interna.....	235
2.6. Participação na formação.....	242
2.7. Avaliação da formação.....	243
2.7.1. Actores participantes na avaliação.....	244
2.8. O Sistema de garantia da qualidade (SGQ).....	244
2.8.1. Estrutura orgânica do SGQ.....	246
2.8.2. Certificação do sistema.....	247
2.8.3. Acções de melhoria.....	247
2.8.4. Indicadores da qualidade.....	248
Conclusão	250

CAPÍTULO 3 -LEITURA DOS DADOS DOS QUESTIONÁRIOS E DAS ENTREVISTAS

Introdução	252
1. Leitura dos Dados	253
1.1. Os questionários.....	253
1.1.1. Análise dos dados dos questionários.....	257
1.1.2. Síntese dos resultados obtidos pelos questionários.....	266
1.2. As entrevistas.....	270
1.2.1. Análise dos dados das entrevistas.....	273
1.2.2. Síntese dos resultados obidos pelas entrevistas.....	331
Conclusão	340
Síntese da segunda parte	341
CONCLUSÃO GERAL	343
1. Síntese do Trabalho Empírico	347
2. Desenvolvimento do Sistema de Formação da Empresa	355
3. Limitações do Nosso Estudo	357
4. Questões Emergentes para Investigações Futuras	359
5. Consideração final	364
AGRADECIMENTOS	365
BIBLIOGRAFIA	367
ÍNDICE DE AUTORES	387

VOLUME II
(ANEXO)

Índice	3
Anexo I -Instrumento metodológico: O questionário	4
1.1. Objectivos do questionário.....	5
1.2. Questionário.....	7
1.3. Quadros de análise às respostas do questionário.....	11
1.4. Tratamento gráfico do questionário.....	28
Anexo II - Instrumento metodológico: As entrevistas	45
2.1.Objectivos das entrevistas.....	46
2.2. Guião da entrevista a quadros da empresa.....	51
2.3. Guião da entrevista a motoristas da empresa.....	55
2.4. Domínios e categorias definidos.....	59
2.5. Análise das entrevistas.....	62
2.6. Transcrição das entrevistas.....	127
2.6.1. Entrevista-A	128
2.6.2. Entrevista-B	153
2.6.3. Entrevista-C	164
2.6.4. Entrevista-D	179
2.6.5. Entrevista-E	210

ÍNDICE DE FIGURAS/QUADROS/GRÁFICOS

FIGURAS:

Figura 1 - Um Sistema organizacional.....	23
Figura 2 - Visão sistémica da empresa.....	25
Figura 3 - Elementos constitutivos e diferenciadores das culturas organizacionais e da empresa.....	29
Figura 4 - Prémio Excelência.....	54
Figura 5 - Relação do reforço com a situação.....	109
Figura 6 - O processo de aprendizagem.....	116
Figura 7 - A situação de trabalho.....	120
Figura 8 - Potencial didáctico da situação laboral.....	122
Figura 9 - Relação entre a concepção da organização e a eficácia da aprendizagem.....	128
Figura 10 - Ciclo PDCA.....	154
Figura 11 - Modelo-exigências para a obtenção do prémio europeu aplicado à formação na empresa.....	157
Figura 12 - Uma imagem da empresa qualificante.....	163
Figura 13 - Novas funções do departamento de desenvolvimento dos recursos humanos na organização qualificante.....	168
Figura 14 - Processo de aprendizagem.....	172
Figura 15 - Estrutura organizacional tipo das empresas do sector dos TRM em Portugal.....	215
Figura 16 - Organigrama.....	225
Figura 17 - Modelo de formação.....	236
Figura 18 - Intervenientes no processo de formação.....	238
Figura 19 - Participantes no processo de formação.....	241
Figura 20 - A qualidade na formação.....	353

GRÁFICOS:

Gráfico 1 - Experiência profissional responsável das empresas.....	216
Gráfico 2 - Nível de ensino do responsável das empresas.....	217
Gráfico 3 - Volume de vendas.....	223
Gráfico 4 - Evolução por segmento de mercado.....	224
Gráfico 5 - N° total de veículos da empresa.....	224
Gráfico 6 - Recursos Humanos.....	228
Gráfico 7 - Habilitações Literárias.....	228
Gráfico 8 - Estrutura Etária.....	229
Gráfico 9 - N° de horas de formação.....	231
Gráfico 10 - Formação interna/externa.....	232
Gráfico 11 - Acções de formação/níveis de qualificação.....	234
Gráfico 12 - Motoristas inquiridos.....	254
Gráfico 13 - Pessoal administrativo inquirido.....	254
Gráfico 14 - N° de motoristas inquiridos/idade.....	255
Gráfico 15 - N° de administrativos inquiridos/idade.....	256

QUADROS:

Quadro I - Principais diferenças entre o modelo burocrático e o modelo flexível.....	18
Quadro II - Exigências de qualificação.....	19
Quadro III - Antigas e novas competências exigidas pelas organizações.....	69
Quadro IV - Conteúdos das competências.....	70
Quadro V - Distribuição dos trabalhadores por contra de outrem, segundo os níveis escolares.....	217
Quadro VI - Projecto pessoal (motoristas).....	258
Quadro VII - Valores da organização (motoristas).....	259
Quadro VIII - Projecto profissional (motoristas).....	260
Quadro IX - Participação na formação (motoristas).....	261
Quadro X - Projecto pessoal (Administrativos).....	263
Quadro XI - Valores da organização (Administrativos).....	264
Quadro XII - Projecto profissional (Administrativos).....	265
Quadro XIII - Participação na formação (Administrativos).....	266

INTRODUÇÃO GERAL

1. INTRODUÇÃO GERAL

1.1. Introdução

A humanidade encontra-se, actualmente, perante mudanças socioeconómicas que implicam uma revisão radical das ideias tradicionais sobre formação. Na sociedade actual caracterizada pela mudança, assume novo significado a formação profissional contínua, por constituir uma das componentes fundamentais do desenvolvimento social e económico e representar um veículo essencial à realização pessoal/profissional dos indivíduos.

Do contexto económico-social caracterizado pela produção em massa, característico do modelo Taylorista/Fordista, emerge o mercado global e a necessidade de produções mais reduzidas e flexíveis que satisfaçam as exigências dos clientes. O papel do indivíduo na organização é repensado e defende-se o seu envolvimento nos processos de formação. A pessoa assume um novo protagonismo quando lhe são solicitadas novas competências, que ultrapassam as mobilizadas em tarefas simples e repetitivas.

É deste contexto em mudança que emerge o novo paradigma da educação/formação mais consentâneo com as necessidades de novas competências exigidas pelos modelos organizacionais. Vários estudos sobre formação apontam para que o sistema de educação/formação englobe as aprendizagens em contexto de trabalho, em modo formal ou não formal.

Uma das questões que se colocam, é definir qual o papel da empresa na formação em contexto de trabalho para o desenvolvimento e mobilização das novas competências, quer técnicas quer sociais. Parece-nos que, cada vez mais, a empresa assume um protagonismo valioso como agente formador e parte integrante do sistema de formação educação/formação.

A aprendizagem em contexto de trabalho conduz à mobilização de novas competências, e à socialização do indivíduo. Os processos de formação em contexto de trabalho são também uma oportunidade, para se reflectir sobre a importância da participação dos actores na formação, com vista à motivação e à melhoria da

satisfação pessoal, assim como à compreensão do papel da empresa e a sua contribuição para favorecer o projecto pessoal/profissionais dos seus colaboradores.

Nesta perspectiva, este trabalho de investigação vai incidir sobre a importância da participação dos vários actores na formação profissional contínua desenvolvida numa média empresa. Trata-se de uma pesquisa empírica, onde vamos identificar e procurar compreender as características específicas da formação, as suas interdependências e o seu contributo para um melhor desempenho profissional, uma melhor ligação do indivíduo à cultura da empresa, e a contribuição para a satisfação do projecto pessoal/profissional dos intervenientes.

Dado que esta introdução procura demonstrar a pertinência do objecto de investigação que escolhemos, vamos abordar as motivações e os fundamentos que nos levaram a escolher a problemática da formação em contexto de trabalho.

1.2. Motivações pessoais

As motivações pessoais, para a elaboração deste trabalho de investigação, encontramos-as no nosso trajecto de vida, cujos factos mais importantes iremos descrever de forma resumida, salientando os acontecimentos mais relevantes que contribuíram para a escolha do campo de investigação. A nossa actividade profissional inicia-se no ensino secundário, como professor das áreas tecnológicas, numa escola onde temos condições e apoios para utilizar metodologias diversificadas, com particular incidência no trabalho de projecto.

A preocupação com os processos de aprendizagem e com as novas metodologias, conduz-nos à colaboração com colegas mais experientes, que por meio de várias actividades, proporcionaram a realização de trabalhos com o envolvimento activo dos alunos.

Os resultados destas actividades foram apresentados em seminários e outras sessões de formação, desenvolvidas em muitas escolas para professores e alunos. Esta acção envolvente permite-nos momentos de reflexão que foram geradores de preocupações sobre a importância da participação e do envolvimento dos alunos nos

processos de aprendizagem, o que conduziu, a que estes trabalhos fossem distinguidos no primeiro Concurso Nacional de Inovação Educacional.

É com agrado que, em 1989, passamos a colaborar com a Secção de Ciências de Educação da FCT, no âmbito da Formação de Professores, como responsável pelo programa de didáctica específica, destinado a professores das áreas tecnológicas e ao acompanhamento nas escolas secundárias dos Projectos de Formação e Acção Pedagógica (PFAP).

Este acontecimento é um marco importante. Por um lado, contactamos muito de perto com colegas em formação (com uma formação de base idêntica à nossa: engenharia) mas com experiências pessoais muito diversificadas, a leccionar em contextos completamente distintos. Muitos destes colegas frequentaram (como aconteceu connosco) os antigos cursos técnicos, o que facilitou debates em torno da visão tecnicista da escola e da sua relação com o sistema económico. Ao longo destes anos, nas sessões da disciplina de Didáctica, foram promovidas reflexões sobre o papel da escola no desenvolvimento das novas competências e as suas relações com o sistema produtivo.

Este trabalho no âmbito da formação de professores, exigiu também uma reflexão cuidada sobre as metodologias a adoptar com professores das áreas tecnológicas. É com redobrado empenhamento, que participamos nos debates sobre questões problemáticas da educação, com particular incidência na formação profissional e na sua articulação entre o sistema de ensino/formação e o sistema económico.

É no entanto, em 1989, que realizamos o primeiro contacto com a formação profissional em contexto de empresa. Um convite do CIDEC (Centro Interdisciplinar de Estudos Económicos), organismo ligado ao ISCTE, para desenvolver um curso de formação profissional numa empresa de transportes, foi a origem que proporcionou a nossa ligação à empresa sobre a qual desenvolvemos a investigação. Com esta ligação ao sistema produtivo, vejo-me confrontado no terreno, não só com as problemáticas da formação profissional contínua, com a realidade do sistema económico, mas também com a oportunidade e possibilidade de testar hipóteses de práticas de formação pouco sistematizadas, que pessoalmente vinha defendendo com certo empenhamento.

Ao procurar desenvolver práticas, recorrendo a uma análise cuidada da realidade, ao adequá-las ao contexto respeitando-o, criamos pontos de partida que contribuíram para desenvolver uma análise prévia das questões empíricas deste trabalho. É neste contexto que surge o desafio da elaboração de um trabalho de investigação, abordando questões relativas à formação interna na empresa. É mais um passo no desenvolvimento do nosso projecto pessoal/profissional.

Em termos pessoais, esta investigação surge de forma gratificante. Ela reflecte a continuidade de um percurso de vida, caracterizado por preocupações quanto ao funcionamento do sistema de ensino/formação e no processo de desenvolvimento das novas competências.

Este estudo, vai permitir-nos procurar respostas a questões, com origem em reflexões pessoais sobre as melhores práticas profissionais, quer como professor do ensino secundário, quer como formador em empresas.

Procuramos utilizar a nossa experiência de vida, sistematizando conceitos, para assim compreender a formação profissional contínua em contexto empresarial, salientando a participação na formação dos vários actores e a relação da participação com a satisfação, a valorização e o reconhecimento dos intervenientes.

Como protagonista de um modelo de formação, com uma visão antropocêntrica determinante do desenvolvimento das organizações, sabemos que vamos investigar um contexto onde desempenhamos determinado papel. Procurar-se-á um distanciamento relativamente ao objecto de análise, de forma a superar os gostos pessoais, as preferências e as convicções, a fim de conseguirmos um maior rigor e objectividade.

Procuraremos, como diz B. SOUSA SANTOS (1993), voltar às coisas simples, à capacidade de formular perguntas simples. O conhecimento tem de ser compreensivo e íntimo, que não nos separe e antes nos una pessoalmente ao que estudamos. A incerteza do conhecimento deve ser a chave do entendimento de um mundo que, mais do que controlado, tem de ser contemplado.

Dadas as motivações referidas, proponho-me, com este estudo, compreender se a participação dos vários actores nos processos de formação em contexto de trabalho contribui para:

- o projecto pessoal/profissional dos intervenientes;
- o desempenho profissional;
- a partilha de valores da cultura da empresa

Assim, se a formação em contexto de trabalho contribui para a produção de competências técnicas e sociais, para a satisfação dos intervenientes e para o desenvolvimento da organização, constatamos que se verifica qualidade na formação.

A questão de investigação que está subjacente à nossa preocupação é a seguinte:

A participação dos diferentes actores na formação profissional contínua em contexto de trabalho reflecte-se na qualidade da formação?

Esta questão leva-nos a definir os seguintes objectivos:

- Compreender a importância da formação na estratégia da empresa;
- Analisar a importância da participação nas práticas de formação profissional em contexto de trabalho;
- Relacionar a satisfação do projecto pessoal/profissional com as práticas de formação em contexto empresa;
- Identificar os contributos da formação para uma melhor ligação entre os indivíduos e os valores da cultura da empresa;
- Identificar o contributo da formação para o desenvolvimento de novas competências;
- Relacionar a formação com a competitividade da empresa;
- Estabelecer relação entre participação na formação e qualidade na formação.

Este trabalho, está organizado basicamente em duas partes. Na primeira parte temos o enquadramento teórico e a definição da problemática do nosso estudo. Abordamos e caracterizamos o desenvolvimento tecnológico e social, constatamos a falta de resposta da organização Taylorista/Fordista e reconhecemos a emergência

de novos sistemas organizacionais centrados no factor humano, no conhecimento e na informação.

Esta primeira parte inclui também o papel da formação no desenvolvimento das pessoas. É abordada a estratégia empresarial, a formação e a competitividade, salientando o papel da organização flexível na resposta aos novos desafios do desenvolvimento e a necessidade de partilha de valores da cultura organizacional.

São, ainda, abordadas as questões relativas aos Sistemas de Garantia da Qualidade, segundo as normas internacionais ISO, procurando evidenciar o papel do indivíduo nos projectos da qualidade assim como a importância do desenvolvimento das novas competências.

Para terminar esta primeira parte, abordamos o envolvimento dos indivíduos na mobilização das suas competências, as questões relativas à formação profissional contínua, com particular destaque para a aprendizagem em contexto de trabalho. Verificamos também, o apelo feito pelas organizações à mobilização das novas competências.

Na segunda parte referimos o sistema de formação de uma empresa de Transportes. Apresentamos os pressupostos e as questões que deram origem ao nosso trabalho empírico, assim como os aspectos metodológicos. Fazemos a descrição do trabalho de campo e apresentamos a análise dos questionários, a análise de conteúdo das entrevistas e os respectivos resultados.

Por fim, na conclusão geral, apresentamos a discussão dos resultados onde procuramos contribuir para estabelecer linhas gerais de um modelo de formação, que conduza à melhoria da qualidade na Formação. Terminamos levantando algumas questões pertinentes para futuras investigações.

PRIMEIRA PARTE

ENQUADRAMENTO E DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA

PRIMEIRA PARTE

ENQUADRAMENTO E DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA

Introdução

A nossa investigação centra-se na formação profissional contínua em contexto de trabalho, neste âmbito, com base na bibliografia que consideramos necessária a uma visão de conjunto das teorias, construímos o enquadramento teórico.

Sem a preocupação de sermos exaustivos, começamos por reflectir sobre o contexto histórico em que vivemos, tendo em vista, posteriormente, analisar a emergência de novos sistemas produtivos o desenvolvimento dos recursos humanos e a importância das novas competências. Com a abordagem da formação profissional contínua em contexto de trabalho, referimos a importância dos processos de aprendizagem e caracterizamos a organização qualificante.

Passamos em seguida a referir, de forma resumida, os assuntos tratados em cada um dos capítulos desta primeira parte.

O primeiro capítulo, as organizações no actual contexto histórico. Este capítulo procura caracterizar o momento histórico em que vivemos. Refere a internacionalização dos mercados, o desemprego aliado à crise generalizada da economia mundial e o ressurgimento da procura de identidade dos povos. Salienta-se, que os problemas sociais, como a exclusão e os desequilíbrios económicos da sociedade global, requerem uma visão sistémica da realidade que promovam o papel da pessoa favorecendo a visão antropocêntrica em oposição à visão tecnocêntrica.

Referimos também que no estado actual as organizações têm de percorrer um longo caminho para passar de um modelo tradicional (modelo mecânico) para o modelo necessário ao desenvolvimento equilibrado da sociedade de informação (modelo flexível).

O 2º capítulo, formação profissional desenvolvimento de recursos humanos e novas competências. É referindo a importância da articulação entre o sistema de

ensino/formação e o sistema económico com vista a um conveniente desenvolvimento dos processos de aprendizagem ao longo da vida, factor que constitui o elemento-chave para o desenvolvimento da pessoa e das organizações.

As competências estão a tornar-se cada vez mais importantes para as organizações, não apenas nas tarefas a executar no local de trabalho, mas também nos modos de exercer a profissão num sentido mais lato, com reflexos no funcionamento das organizações onde a motivação dos trabalhadores, é um campo de acção que se deve desenvolver nos vários contextos organizacionais.

O 3º capítulo a formação profissional contínua. Uma das características centrais ao paradigma da formação profissional contínua, reside na mobilização de competências a partir dos sistemas sociais onde os indivíduos estão inseridos, procurando articular momentos de aprendizagem e momentos de trabalho.

Referimos a importância da satisfação da realização do projecto pessoal/profissional dos trabalhadores para o sucesso das organizações. Neste sentido ganha significado a valorização da pessoa, o apelo à motivação e à participação dos trabalhadores na formação e nas organizações.

No 4º Capítulo, a Organização Qualificante. Neste capítulo, procuramos abordar a importância da participação dos vários actores na formação e a influência desta na melhoria da qualidade da formação. Salientamos a insistência que especialistas em formação e dirigentes de empresas fazem na necessidade de melhorar a qualidade na formação convergindo na afirmação de que ela é determinante para o desenvolvimento das organizações.

Terminamos este capítulo referindo a algumas questões relativas às organizações qualificantes, onde procuramos evidenciar a importância da relação entre a pessoa e o espaço organizacional para o sucesso da aprendizagem. Pensamos que esta abordagem tem implicações significativas nos processos de formação, gerando a necessidade de novas estratégias e de novas exigências para a formação profissional em contexto de trabalho e para os formadores internos.

CAPITULO 1

**AS ORGANIZAÇÕES NO ACTUAL CONTEXTO
HISTÓRICO**

CAPÍTULO 1 - AS ORGANIZAÇÕES NO ACTUAL CONTEXTO HISTÓRICO

Introdução

A internacionalização dos mercados, o desemprego aliado à crise generalizada da economia mundial, o ressurgimento da procura de identidade de vários povos, as contradições na construção da Comunidade Europeia, provocam um conjunto de fenómenos que caracterizam a época de grande instabilidade, em que vivemos.

As sociedades e as organizações orientadas para a estabilidade e a previsibilidade estão esgotadas. As condições sócio-culturais e económicas começam a ter um carácter imprevisível, de incerteza.

Os problemas sociais como a exclusão e os desequilíbrios económicos da sociedade global, requerem uma visão sistémica da realidade e estratégias concertadas que promovam o papel da pessoa favorecendo a visão antropocêntrica em oposição à visão tecnocêntrica.

No estado actual, as organizações têm de percorrer um longo caminho para passar de um modelo tradicional para um modelo necessário ao desenvolvimento equilibrado da sociedade de informação. Importa definir o papel da pessoa e as características que contribuem para uma mudança nas do modelo mecânico para o modelo flexível.

Neste capítulo, procuramos analisar a partir da bibliografia recolhida resumidamente, o conceito de cultura de empresa, entendendo que os processos de socialização representam a interiorização de valores, de uma determinada cultura e que numa visão sistémica, o Homem constrói a organização e a organização constrói o Homem.

1. A Sociedade Global

Profundas e significativas alterações caracterizam a sociedade actual. A internacionalização da economia, o aumento da competitividade a nível mundial e a exclusão social, evidenciam uma época de grande mudança social e económica.

1.1-Mudança social e económica

A sociedade moderna, face aos complexos e crescentes problemas económicos e sociais, à internacionalização da produção, à competitividade global envolvendo as novas regras da concorrência, está em condições de proceder a uma alteração profunda no modo de vida e nos processos de produção.

O Livro Branco, Crescimento, Competitividade, Emprego (1994:113) refere que *«A nossa década é testemunho de um novo significado, entre o processo de inovação tecnológica, a organização económica e social. Um sem número de inovações deram lugar a uma alteração profunda da organização das actividades e das relações no seio da sociedade. Estamos na nova «sociedade da informação» onde os serviços oferecidos pelas tecnologias da informação e das comunicações contribuem para facilitar as actividades humanas ».*

A nossa sociedade, marcada pela carência de empregos, debate-se com uma oferta de produtos muito superior à procura. A deslocação da produção para países abundantes em mão de obra barata, evidencia uma transferência das empresas do chamado «primeiro mundo» para os países em vias de desenvolvimento.

Desenha-se, também, a capacidade competitiva de alguns destes países, detentores de uma mão de obra extremamente barata, a quem os gigantes económicos recorrem, procurando reduzir os custos de fabrico dos seus produtos, mas simultaneamente, proporcionam uma transferência de tecnologias e competências. Há indicações, desde já, que o desenvolvimento dos países considerados pobres possa, a curto prazo, provocar incertezas no futuro dos países desenvolvidos. É interessante verificar que a produção dos países «pobres» já contribui para inviabilizar muitas das empresas dos países «ricos» apesar das diferenças culturais e dos padrões de vida.

Nos chamados países «ricos» constata-se já a precarização do emprego e é reconhecido que o pleno emprego desapareceu para sempre. Por um lado, responsáveis políticos defendem a necessidade de soluções que passam pela repartição do trabalho aliada a uma profunda transformação social, e por outro, defendem a necessidade de maior união entre os parceiros económicos, tendo em vista tornar a Europa competitiva face aos EUA e ao Japão.

Na Europa, a nova realidade competitiva entre os países membros, provocada pela política de integração económica, comporta ameaças e incertezas que condicionam a capacidade de cada país em assegurar elevados ritmos de crescimento económico e a criação de emprego. Ao mesmo tempo, estas economias tornaram-se mais interdependentes. O ritmo de integração global dos mercados está em aceleração e nenhum país pode perspectivar o seu futuro em isolamento.

Perante os problemas sociais e as desigualdades geradas pela mudança, a estagnação ou a recessão económica dos países mais desenvolvidos, acompanhadas do desemprego e de uma queda acentuada do ritmo da melhoria do bem estar, surgem novas formas de organização do trabalho, fazendo apelo a uma mão de obra flexível, exigindo maiores qualificações e uma maior motivação e aderência dos trabalhadores à cultura e objectivos dessas organizações. Referindo-se a estas questões MATEUS presta particular atenção aos seguintes factores: (MATEUS, 1992:7)

- «Economias de escala» que, perante a exploração das novas «economias de gama», se apressaram a desvalorizar.
- Criação de novas oportunidades para a afirmação de unidades de menor dimensão e produções mais diversificadas. Decisões centradas na exploração das economias de escala.
- Exploração adequada das potencialidades das «novas tecnologias».
- Diálogo entre tecnologias convencionais e novas tecnologias. Verifica-se a necessidade de integração específica de sistemas tecnológicos e de sistemas de trabalho, em oposição à ideia de um modelo acabado e universal.
- Problemas sociais e desequilíbrios económicos gerados pela mudança e que resultam de um quadro limitado para a introdução de novas tecnologias -

prioridade à tentativa de solução de velhos problemas em detrimento de exploração de novas potencialidades, e uma valorização desequilibrada dos factores de inovação - prioridade à inovação técnica sobre a inovação organizacional.

- Surgimento de uma abordagem dos processos de autonomização industrial centrada no factor humano - visão «antropocêntrica» por oposição a uma visão «tecnocêntrica».

Numa sociedade em mudança também as empresas sofrem alterações significativas. Da empresa racional e burocrática surgem modelos que valorizam a descentralização, e que evoluem para uma nova organização do trabalho como forma de responder a problemas da vida social e económica.

1.2. -Novas formas de organização do trabalho

Há, presentemente, a convicção (PETERS 1987, RODRIGUES 1991, NYHAN 1991, STAHL 1993) de que os desafios do próximo século se jogam nas novas formas de organização do trabalho, nos domínios da inovação e da qualidade, a partir do investimento que for feito, no desenvolvimento das pessoas.

O Jornal Oficial das Comunidades Europeias N° C 134 (1995) refere que as novas necessidades de educação e formação alteram profundamente os conhecimentos e competências exigidos aos trabalhadores de modo a fazerem face à evolução dos modos de produção ligados à introdução de novas tecnologias e às novas formas de organização do trabalho.

Estes factos constituem um desafio estratégico às novas necessidades de formação na Europa. Tem de se salientar que o prestígio da formação profissional depende muito do reconhecimento da equivalência entre o ensino geral e a formação profissional, bem como do reconhecimento das profissões qualificadas por parte da sociedade.

Face aos graves desequilíbrios económicos e aos problemas de desenvolvimento na Europa, surgem contributos como o do Livro Branco «Crescimento,

Competitividade, Emprego» (1994:24) que salienta os progressos que «*criam oportunidades em termos de crescimento e de emprego na condição de inflectirmos o nosso modelo de desenvolvimento, ou seja, de satisfazermos as necessidades resultantes das transformações da vida social, da vida familiar, da civilização urbana, de melhorarmos o ambiente e a qualidade do nosso capital natural. Desta forma seremos capazes de preparar a nossa entrada no século XXI*».

A reorganização do tempo de trabalho também é referida pelo relatório Flynn-Livro verde sobre a Política Social Europeia - Opções para a União, onde se defende uma estratégia para a Europa, que passará pelo lançamento dum ambicioso programa de reorganização do tempo de trabalho, com um esquema de rotação entre empregados e desempregados de longa duração, que combina incentivos com aumento da educação e da formação dos que têm emprego, sem «paragens» na progressão da carreira para efeitos de formação que são, temporariamente, substituídos por desempregados, que, por sua vez, adquirem igualmente maior formação (FERNANDEZ, 1995).

As tecnologias disponíveis no mercado são também tidas como indispensáveis às novas formas de organização do trabalho. A sua evolução e importância como factor estratégico de desenvolvimento é inquestionável. As tecnologias favorecem a competitividade e a qualidade de produtos e dos serviços. A aquisição de tecnologia é uma questão de investimento económico, mas para que elas sejam aplicadas ao desenvolvimento, é indispensável o factor humano, vector estratégico fundamental para que as tecnologias possam desempenhar o papel para que foram criadas.

Nesta sociedade em desenvolvimento é, assim, indispensável repensar o papel do sistema de ensino/formação na resposta ao desenvolvimento de competências, ao combate à exclusão social e à criação de emprego.

1.3. - Papel do sistema de ensino/formação

É nosso entendimento que o sistema de ensino/formação, ao ser referido ao longo deste trabalho, engloba todo o processo de aprendizagem formal e não formal desenvolvido em universidades, escolas, centros de formação e empresas.

A nossa sociedade impõe aos sistemas de ensino e de formação, exigências múltiplas e, por vezes, contraditórias. Espera-se que esses sistemas resolvam os problemas da competitividade das empresas, da crise do emprego, do drama da exclusão social e da marginalidade, em suma, que ajudem a sociedade a ultrapassar as suas actuais dificuldades e, bem assim, a controlar as profundas mutações que hoje em dia atravessa. (Livro Branco: Crescimento, Competitividade, Emprego, 1994:17).

As competências técnicas e sociais, fruto de processos de formação, são consideradas um meio de assegurar a forma de um país ganhar capacidade competitiva e, assim, não se tornar vulnerável ou excluído da zona de crescimento e do progresso social europeu.

Aos profissionais de amanhã será exigido a aptidão para formular um diagnóstico e elaborar propostas de melhoria na produção a todos os níveis. Não basta, apenas, possuir um saber e um saber-fazer, é igualmente importante a capacidade para aprender, comunicar, trabalhar em grupo, avaliar a sua própria situação. A autonomia, a criatividade a capacidade de análise, a capacidade de aprender são competências para preparar a sociedade de amanhã onde a informação e o conhecimento terão cada vez maior protagonismo no desenvolvimento.

A mudança, a nível social e organizacional, atinge, também, o próprio conceito de emprego, de carreira e de estabilidade profissional. Hoje, já não se pode pensar no emprego para toda a vida, nem sequer no emprego na mesma área profissional, o que implica a necessidade da formação profissional contínua.

A aposta na educação ao longo da vida torna-se, pois, no grande desafio no qual serão chamadas a participar os vários parceiros sociais e onde cada país deve encaminhar-se para um aperfeiçoamento profissional acessível a todos os indivíduos. Neste contexto, o novo paradigma organizacional, as novas formas de organização do trabalho nas empresas e o protagonismo dos indivíduos apontam para a emergência de novos sistemas produtivos.

2. Emergência de Novos Sistemas Produtivos

Os novos sistemas produtivos, a que vários autores chamam flexíveis, (ZARIFIAN 1993, KOVÁCS 1992, FERNANDEZ 1995), surgem como resposta ao desenvolvimento económico e social, visto a incapacidade da velha ordem Taylorista/Fordista não garantir o desenvolvimento das organizações. Dado que o modo de produção Taylorista/Fordista, caracterizado pela organização científica do trabalho, teve um papel extremamente importante (e ainda tem), na chamada sociedade industrial, achamos por bem abordar as suas características principais.

2.1- O Taylorismo/Fordismo

O Taylorismo/Fordismo, sistema de produção que pretende ser a organização científica do trabalho, ainda hoje está muito generalizado, tendo sido muito importante no início do século e dominante em muitas escolas de gestão. Este sistema pressupõe uma organização do trabalho orientada para objectivos rígidos, em que as tarefas das pessoas são pormenorizadas, assim como o controlo do desempenho.

Pensava-se que, ao ver as organizações empresariais, como máquinas, todos os problemas da produção seriam resolvidos com um controlo rígido das situações. Pensava-se, também, que a sua transposição para qualquer outro lugar teria os mesmos resultados.

As empresas dispunham de mão de obra de baixa qualificação e muito especializada em tarefas simples e repetitivas, operando pacificamente com máquinas sofisticadas, produzindo séries infinitas de produtos estandardizados, onde o baixo custo era conseguido com o aumento das quantidades produzidas.

Taylor defendia que o trabalhador deveria ser cientificamente observado e que para cada tarefa, fosse estabelecido o método correcto de executá-la com a ferramenta adequada e com o tempo determinado. As tarefas eram especificadas com o que deveria ser feito e, também, com o tempo exacto concebido para a execução.

Este modelo burocrático-mecanicista era aceite como o padrão de modernização. Das principais características deste modelo salientam-se a fragmentação, a simplificação, a desqualificação do trabalho, a centralização das decisões e do controlo sobre o processo produtivo, semelhante a uma máquina, em que não há lugar para a subjectividade, a criatividade, a satisfação pessoal e profissional da grande maioria dos indivíduos. Estes não são chamados a assumirem responsabilidades e a tomarem decisões, nem se apela à sua inteligência e iniciativa. Apenas se exige a sua subordinação aos imperativos da produção e da tecnologia. Toda a atenção é centrada na actividade motora do trabalhador, sendo as outras capacidades menosprezadas.

Este modelo esquece os aspectos humanos. A pessoa não é tida em consideração nas organizações. A iniciativa e a criatividade são esquecidas, os comportamentos descritos em normas prescritas, os recursos humanos passivos e obedientes.

A formação profissional é funcional e divorciada da aprendizagem, tende a adaptar as pessoas à tarefa. Não existe o sentido de desenvolvimento dos Recursos Humanos.

Mais tarde, a experiência mostrou que estes princípios, que os Tayloristas/Fordistas desejavam universais, estavam na base dos principais problemas das organizações do trabalho.

ZARIFIAN (1995:7) refere que muitos quadros superiores de empresas, estavam de acordo com a ideia de que a «organização científica» assentava em leis relativamente imutáveis e acreditavam no princípio de que *«é possível criar uma estrutura indiferente e capaz de resistir à passagem do tempo, ao desgaste e às mudanças de contexto»*.

Segundo BOYER (1987), os problemas da sociedade contemporânea ocorrem por se terem atingido os limites do fordismo, uma vez que, em seu entender, a expansão da organização do trabalho se tornou *«contra-produtiva»*, visto provocar custos sociais crescentes e as inovações no consumo desviarem-se do modelo de produção estandardizada (FERNANDEZ, 1995:19).

As potencialidades deste modelo, orientado para a estabilidade e previsibilidade, esgotam-se a partir da altura em que as condições sócio-culturais, económicas e tecnológicas começam a ter um carácter imprevisível e de incerteza. Assim, hoje, é cada vez mais reconhecida a crise da eficácia do modelo burocrático-mecânico. O desajustamento deste modelo manifesta-se, entre outros aspectos, no baixo nível de produtividade, na falta de qualidade e na incapacidade de flexibilizar a produção (KOVÁCS, 1992).

A abordagem mecanicista não pode competir com a crescente complexidade da mudança. Todo o planeamento centralizado está posto em causa devido às mudanças aceleradas do meio envolvente. Com o desenvolvimento social, técnico e económico é sentida, cada vez mais, a necessidade de novo protagonismo da pessoa nos novos modelos organizacionais.

2.2. -Novos modelos de organização

É interessante notar que o sucesso atribuído às empresas japonesas se deve às inovações no campo social e ao seu esforço em investir na formação profissional e em novos modelos de gestão. Estas empresas, com uma organização flexível, têm como principais vectores, o trabalho em equipa, a capacidade de resolução de problemas, e a responsabilização, o que representa um novo papel da pessoa na empresa e um corte com o modelo mecanicista.

Os autores que se referem à empresa flexível, entendem-na como a que tem aptidão em adaptar-se às discontinuidades do seu ambiente, o que, caracteriza o fim da produção estandardizada e a sua substituição por produtos de elevada qualidade com produções pequenas, adequadas ao mercado. Admite-se, assim, o carácter sistémico das organizações.

Dentro desta linha, KOVÁCS (1992) ao referir-se às organizações flexíveis salienta que hoje em dia, o trabalho e a empresa não podem ser unicamente espaços de produção de bens e serviços, devendo ser também, espaço de produção social e cultural, ou seja espaço de expressão da subjectividade, de identidade e de integração para indivíduos e grupos. O trabalhador deixa de ser um mero

instrumento de produção, para ser considerado como actor, isto é, um ser activo e autónomo susceptível de auto controlo pela interiorização da cultura organizacional.

QUADRO I-Principais diferenças entre o modelo burocrático e o modelo flexível

CARACTERÍSTICAS	MODELO BUROCRÁTICO	MODELO FLEXÍVEL
Abertura às influências do meio	Relativamente fechado. Tenta seleccionar e minimizar as influências do meio ambiente e reduzir a incerteza.	Relativamente aberto. Concebido para adaptar-se às influências e enfrentar com êxito a incerteza.
Formalização de actividades	Forte formalização baseada na estrutura	Pouca formalização baseada na estrutura
Diferenciação e especialização	Funções e unidades específicas mutuamente exclusivas	Actividades gerais e às vezes sobrepostas.
Natureza do sistema de gestão	Estrutura hierárquica da autoridade, das comunicações e do controlo Combinação de componentes independentes e estáticas.	Estrutura em rede da autoridade, das comunicações e do controlo Interligação de componentes interdependentes e dinâmicas.
Coordenação	Hierarquia e procedimentos bem definidos	Múltiplos meios e interacção pessoal
Autoridade	Concentrada, hierárquica	Dispersa, múltipla
Fonte de autoridade	Posição hierárquica	Conhecimento e/ou especialidade
Responsabilidade	Ligada a posições e/ou papeis	Partilhada por muitos participantes
Tarefas, papéis e funções	Claramente definidos e especificados	Gerais e dinâmicas Dependentes das circunstâncias e expectativas mútuas
Padrões de interacção e de influência	Superior⇒Subordinado Hierarquia	Superior⇔Subordinado Horizontal e diagonal
Procedimentos e regras	Muitos e específicos, geralmente escritos e formais	Poucos e gerais, frequentemente não escritos e informais
Estratificação (em termos de poder e status)	Maior diferença entre níveis	Menor diferença entre níveis
Planeamento	Programado, repetitivo, fixo e específico	Flexível e geral
Tomada de decisões	Centralizada, concentrada no topo	Descentralizada, participativa
Permanência da forma	Tende a ser fixa	Adapta-se continuamente a novas situações

Fonte: Kovács (1992:21)

Face ao estado actual das empresas importa definir os processos que contribuem para uma mudança do modelo mecânico para o modelo flexível, ou seja, definir qual o caminho que as organizações têm de percorrer para passar de um modelo tradicional para um modelo necessário à sociedade de informação. Em termos de exigências de qualificações podemos representar, de acordo com KOVÁCS (1992:38), esta mudança da organização taylorista (ou tradicional), para a organização pós-taylorista (ou flexível).

QUADRO II -Exigências de qualificação

<p>Modelo Taylorista</p> <ul style="list-style-type: none">• Capacidade de cumprir as tarefas prescritas;• Capacidade de realizar tarefas simples e repetitivas;• Disciplina e obediência às instruções;• Trabalho individual, isolado (espírito de competição);• Conhecimentos técnicos especializados e limitados. <p>Modelo Pós-Taylorista</p> <ul style="list-style-type: none">• Capacidade de iniciativa de tomar decisões e assumir responsabilidades;• Capacidade de realizar tarefas variadas e complexas;• Capacidade de identificar e resolver problemas com base numa compreensão global;• Capacidade de trabalhar em grupo (em equipa);• Capacidade de adaptação às mudanças;• Nível elevado de conhecimentos técnicos.

A organização pós-Taylorista possui uma perspectiva antropocêntrica onde toda a produção assenta nas qualificações dos seus trabalhadores. Está organizada em torno de equipas de trabalho, com responsabilidade pela planificação e pelo desenvolvimento do processo de produção. Defende-se que o êxito do funcionamento de uma organização está sempre ligado à componente humana.

Segundo SULEMAN (1994) ao contrário dos «*sistemas tecnocêntricos que defendem o primado da tecnologia como factor indutor de inovação e de competitividade,*

nos sistemas *antropocêntricos*, o primado é atribuído às qualificações do trabalhador, as quais constituem factor de sucesso e de competitividade das empresas». Assim, terá de se ter em conta:

- A análise de actividades, entendidas como agrupamento de acções que contêm em si uma coerência lógica;
- A análise de competências, as quais designam a mobilização de conhecimentos e capacidades «em acção» e que integram, nomeadamente, o saber, saber-fazer e saber-ser;
- A análise do trabalho, que permite, por um lado, descrever as actividades profissionais e por outro, deduzir as competências;
- A abordagem prospectiva dos empregos que remete para a análise das mudanças e repercussões ao nível das actividades e das competências.

É neste sentido que surge a organização qualificante como um modelo global de desenvolvimento dos Recursos Humanos e onde se abordam, como principais obstáculos à implementação do novo modelo de produção, a falta de competências dos trabalhadores para operar com os novos equipamentos e a dificuldade na partilha dos valores da cultura da empresa.

Neste modelo, considerando a problemática da descentralização, a empresa mantendo a centralização em termos estratégicos e financeiros, divide-se em pequenas unidades autónomas e promove a polivalência, a motivação, a autonomia e a criatividade. O indivíduo é qualificado, activo, autónomo, motivado e mais produtivo. Segundo KOVÁCS (1992), está subjacente, a este modelo, a ideia de que as formas organizacionais mais participativas e flexíveis, vão ao encontro das exigências postas pela mudança social e tecnológica.

De acordo com ZARIFIAN (1993), a flexibilidade é uma característica dos novos modelos organizacionais devido a três razões:

Antecipação / inovação- A organização deve ser favorável a uma conduta rápida e inovadora, revelando-se capaz de antecipar as expectativas do cliente e de alargar a gama dos serviços que proporá, no amanhã. Mais alargadamente a empresa deve

projectar-se no futuro e tornar-se ela própria, uma força de propostas para a criação de novos produtos e processos.

Optimização - A organização deve permitir uma fiabilização do sistema técnico e uma baixa dos custos fixos, pela elevação da taxa de utilização real das capacidades.

Reactividade - A organização deve estar apta a responder às variações largamente imprevisíveis do volume das encomendas, combinadas com uma diversidade crescente dos produtos a fabricar (FERNANDEZ, 1995:42).

A nova organização, aberta ao exterior e voltada para o mercado, é capaz de se transformar rapidamente e responder, também, às normas internacionais em termos da qualidade. Este novo modelo pode ser definido e qualifica-se em cinco domínios principais:

- Resolução sistemática de problemas;
- Experimentação de novas «demarches»;
- Aprendizagem com a experiência;
- Aprendizagem com a melhor prática;
- Transferência rápida e eficaz dos conhecimentos a toda a organização.

É, também, neste sentido que, segundo BARBIER (1992), as mudanças diárias dos processos de fabrico e das tecnologias utilizadas nos novos produtos são factores que fazem prever a indispensabilidade de mão de obra qualificada, pois esta apresenta capacidade de se adaptar, em tempo útil, a todas essas alterações. O local de trabalho, bem como o tipo de trabalho, muda, do mesmo modo que as competências que o trabalhador deve evidenciar. Segundo KOVÁCS o novo modelo de empresa *«exige recursos humanos flexíveis: qualificados, responsáveis, capazes de trabalhar em equipa e de passar de uma tarefa para outra e/ou de uma máquina para outra. Para tornar os operadores polivalentes a formação é fundamental, desde que atenda às exigências de polivalência, responsabilização, comunicação e trabalho de equipa»* (KOVÁCS, 1992:32).

Estas mudanças caracterizam a passagem de um modelo de produção mecanicista para o tipo de produção flexível que vamos abordar seguidamente.

3. A Organização Flexível

Com as novas formas de abordagem das organizações, cada vez mais a empresa deixa de ser analisada em si mesma, para passar a ser encarada como um agregado de diversas partes e como uma realidade complexa.

Nos estudos oriundos da teoria das organizações, estas passam a ser analisadas como sistemas, e o sistema define-se como um todo dinâmico cujos elementos estão ligados entre si e que mantêm interacções.

Para SAUSSURE referido por DURAND (1992:13), sistema é *«uma totalidade organizada por elementos solidários, que podem definir-se apenas uns em relação aos outros, em função do seu lugar nesta totalidade»*.

Segundo MORIN, referido pelo mesmo autor, DURAND (1992:13), o sistema constitui *«uma unidade global organizada de inter-relações entre elementos, acções e indivíduos»*.

O interesse pelo modelo flexível aumentou, consideravelmente, a partir dos anos setenta, altura em que as empresas dos países industrialmente mais avançados perderam a capacidade competitiva face ao sucesso das empresas japonesas.

Este modelo, também chamado modelo biológico (ou orgânico), baseia-se na teoria de adaptação natural às alterações ambientais. As organizações são consideradas sistemas abertos, em relação com o meio envolvente (instituições de ciência e investigação, escolas, instituições de formação, sindicatos, associações patronais, clientes, concorrentes.). A organização como sistema aberto implica a capacidade de adaptação e de interacção com o meio envolvente, o que pressupõe que os objectivos da organização sejam mais alargados e amplos pois vão para além dos objectivos específicos que caracterizam a organização mecanicista.

BERTRAND (1988:46) refere que BERTALANFFY define sistema, como:

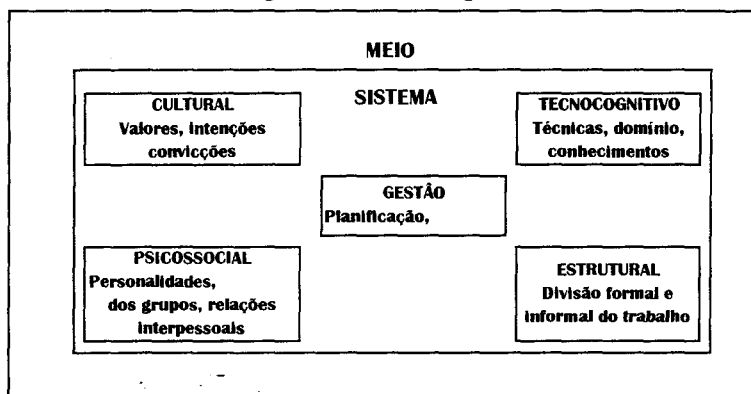
«Um conjunto de elementos em interacção». Por achar que esta definição é vaga, acrescenta: *«Um sistema é um todo dinâmico cujos elementos estão ligados entre si e que têm «interacções.»*

A abordagem sistémica nas organizações enquanto «um processo de modificação das organizações, consiste, não apenas numa análise mas também numa intervenção. (...) a abordagem sistémica das organizações possui um aspecto eminentemente prático: é uma maneira de mudar as organizações.» (BERTRAND, 1988:15). Segundo o mesmo autor a abordagem sistémica representa a análise, a concepção e a coordenação dos recursos humanos e físicos, com vista a atingir os objectivos visados por uma dada organização, compreendendo quatro elementos:

- Valores, objectivos e uma cultura;
- Pessoas;
- Conhecimentos e tecnologias;
- Uma integração de todos estes elementos sob forma de planificação e de gestão.

BERTRAND (1988:14) representa a organização constituída por cinco dimensões principais que podem ser consideradas como subsistemas.

Fig.1 -Um sistema organizacional



Fonte: Bertrand, 1988:14

Assim, um sistema organizacional é constituído por:

1) -Subsistema cultural - a razão de ser de uma organização; as intenções e valores são determinados pela organização e pela sociedade.

2) -Subsistema tecnocognitivo -compreende as técnicas, o equipamento e os processos essenciais para assegurar a transformação. Este subsistema age em função dos objectivos provenientes do subsistema cultural (o dos valores e o das intenções) podendo ter influência na estrutura da organização e no subsistema psicossocial.

3) - Subsistema estrutural -é onde se encontra a diferenciação e a integração das tarefas. Por vezes a estrutura é descrita sob a forma de procedimentos, descrições de tarefas e diagramas organizacionais.

4) - Subsistema psicossocial -está constituído por pessoas e grupos em interacção, compreendendo a conduta das pessoas, as suas motivações e expectativas, os seus papéis e dinâmicas de grupo.

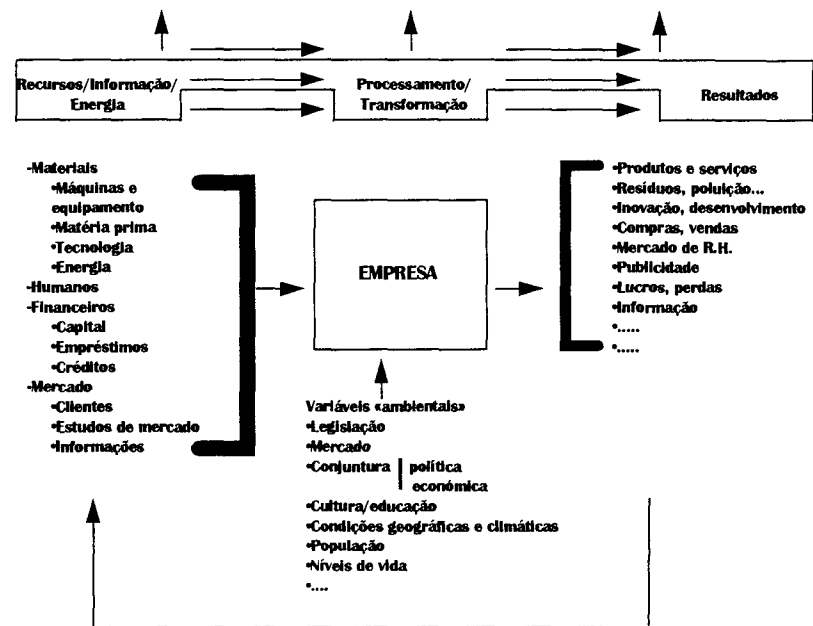
5) - Subsistema de gestão -representa o papel dominante. Determina as intenções e os objectivos, efectua a planificação e controla a estratégia.

Assim, definimos como organização «*um sistema num meio que compreende um subsistema cultural (intenções, finalidades, valores, convicções) um subsistema tecnocognitivo (conhecimentos, técnicas, tecnologias e experiência), um subsistema estrutural (uma divisão formal e informal do trabalho), um subsistema psicossocial (pessoas que têm relações entre elas) assim como um subsistema de gestão (planificação controlo e coordenação)*» (BERTRAND :1988:14).

Nesta perspectiva, as empresas são um exemplo evidente de sistema aberto que mantém trocas com o exterior, onde vão buscar matérias primas, tecnologias, equipamentos, recrutar os colaboradores, vender os seus produtos e enfrentar o clima concorrencial.

Para além destas variáveis, a empresa também deve considerar as variáveis do meio envolvente, como, o normativo jurídico, os valores sociais, a fiscalidade, os contratos de trabalho, a política de crédito etc. (Ibid).

Fig. 2 -Visão sistêmica da empresa



Fonte: Freire, 1993: 96

Neste novo modelo, a aprendizagem é um processo natural. A reflexão e o planeamento não são processos de causa-efeito. O desenvolvimento da pessoa e a sua formação são vistos como elementos fundamentais à mudança organizacional. A empresa assume-se como um campo de mudanças sociais em que a formação constitui o núcleo estratégico na mobilização de competências necessárias à dinâmica e à produção de novas qualificações.

As empresas sentem necessidade de intensificar os processos de aprendizagem em contexto de trabalho de forma a elevar o nível sócio organizacional. A formação é encarada como medida estratégica para a promoção das competências num quadro de descentralização, flexibilidade, autonomia e participação.

No quadro das alterações previsíveis, FÉLIX (1991) refere que a «nova empresa» crescentemente personificada através de um sistema de competências profissionais e sociais, terá de tomar em consideração, entre outros, os seguintes aspectos:

- A aposta na qualidade e na «competitividade-produto» em vez da «competitividade-preço», frequentemente favorecida por baixos custos salariais;
- O aumento dos factores de interdependência com as empresas concorrentes resultantes de crescentes complementaridades na economia, apesar do tradicional egoísmo e individualismo de muitas organizações empresariais;
- A descentralização do controlo operacional simultaneamente com a centralização do controlo estratégico da empresa;
- Uma organização interna baseada num maior peso e influência da informação da formação e do conhecimento;
- Uma maior permeabilidade de difusão horizontal e alargada do bem precioso que hoje constitui a informação no seio da empresa;
- A gradual substituição do sistema “taylorizado” de chefias por um modelo de hierarquia funcional, suportado por núcleos interdependentes de trabalho;
- A exigência de novas funções na empresa, em especial funções de concepção, programação, controlo e manutenção, em detrimento de tarefas mais repetitivas, gestuais e mecânicas.

O desenvolvimento da pessoa e da formação é visto como elemento fundamental à mudança organizacional, «*dai a necessidade de fazer da empresa um verdadeiro e sustentado sistema humano e formativo e não apenas um sistema tecnológico, material ou financeiro*» (MOURA, 1995:19).

Uma visão sistémica de modernização para promover a mudança organizacional deve integrar o sistema de formação como núcleo central e uma gestão de recursos humanos integrada pois «*Uma abordagem sistémica mostra que os vários subsistemas penetram na empresa e que esta se assume como campo potencial de mudança social face às novas aspirações, mediante processos de »transformação« que provocam saídas com impacte social global»* (MOURA, 1995:19).

Entendemos, assim, que as organizações devem ser estudadas como um sistema social dinâmico, caracterizado pela relação entre os vários subsistemas e destes com o meio, onde a capacidade de aprendizagem dos seus trabalhadores encontre um ambiente favorável à partilha de valores da cultura da empresa e satisfaça o projecto pessoal dos intervenientes.

3.1. Cultura de empresa

No nosso trabalho de investigação, ao abordarmos a formação, em contexto de trabalho numa média empresa e a sua importância para a socialização dos vários actores para o desenvolvimento de competências, entendemos que «*é inevitável aceitar que o subjectivo e o simbólico são tão integrantes da vida organizacional como a realidade objectiva e que, por esse facto, a ideia de sujeito imbuído de uma natureza humana geral e universal tem que ser confrontada com a constatação de que os sujeitos são actores socialmente situados e impossíveis de perceber sem análise dos contextos sócio culturais»* (LOPES, 1989).

SAINSAULIEU, referido por FREIRE (1993:153), verifica uma influência profunda da vida das empresas e da experiência de trabalho sobre as estruturas mentais das pessoas, sobretudo nos comportamentos relacionais. É, assim, possível determinar uma cultura própria de empresa. Verificam-se, também, na empresa, subculturas de grupo com base no sector da empresa ou na categoria profissional.

A cultura de empresa refere-se aos valores partilhados pelos seus membros, que segundo BERTRAND (1988), ao citar LEMAÎTRE (1984), ela preenche duas funções importantes numa organização:

- Mobilizar as energias e centrá-las sobre alguns objectivos importantes;
- Canalizar os comportamentos para um certo número de normas e acções.

A cultura da empresa pode ainda preencher outras funções; abrandar e acelerar as mudanças, encorajar a lealdade perante a organização, cimentar o grupo, facilitar o trabalho através de orientações claras, estabelecer consensos e avaliar as realizações da organização.

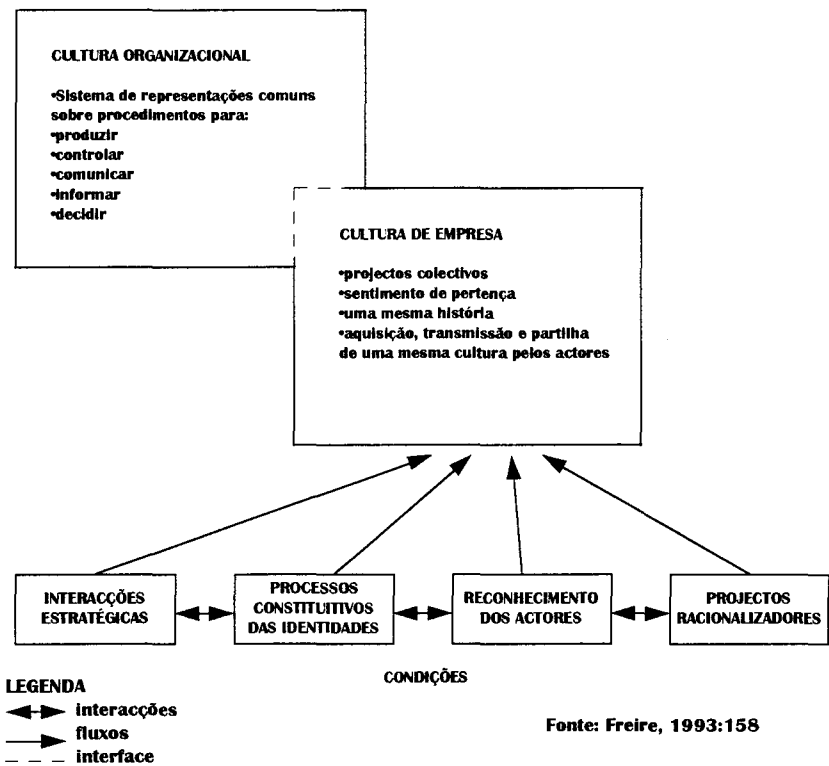
Segundo LUCAS (1994:8) ao citar KREPS, são quatro os atributos-chave de uma cultura organizacional:

- 1- Os valores: filosofia e crenças partilhadas na actividade da organização, que ajudam os membros a interpretar a vida organizativa;
- 2- Os heróis: membros da organização que melhor personificam os valores salientes da cultura;
- 3- Os ritos: cerimónias dos membros da organização realizadas para celebrar e reforçar os valores e os heróis da vida organizativa;
- 4- As redes de trabalho e de comunicação cultural constituindo canais informais de interacção.

Numa visão sistémica, na construção social da realidade, devemos ter presente que o Homem constrói a organização e esta constrói o Homem. Este é o processo de socialização dos membros de uma organização é a *«assimilação ou interiorização de uma cultura determinada»* (LUCAS, 1992: 87,131).

FEIRE (1993:158), citando PIMENTEL, identifica a diferença entre cultura de empresa e cultura organizacional. Na cultura organizacional, o sistema de representações centra-se sobre as estruturas, os processos e modos de funcionamento, representam mecanismos de *“regulação das relações sociais”*, mas ainda não são elementos particulares da cultura de empresa. Ao falar-se de *«orientar a introdução de processos sociais de inovação capazes de uma optimização dos recursos no quadro de uma estratégia de desenvolvimento integrado da empresa»* (Ibid) fala-se de cultura de empresa, para que remete a figura-3.

Fig. 3 -Elementos constitutivos e diferenciadores das culturas organizacionais e da empresa.



Assim a concepção de cultura de empresa pode ter um papel sinérgico no redesenho de um projecto colectivo que não anule a pluralidade das estratégias e das identidades, enquanto factores determinantes do desenvolvimento social das organizações.

As empresas são dotadas de uma identidade que as distingue das outras empresas, tornando-as únicas pelo seu sistema de valores que, muitas vezes, tem origem no fundador e na família que fundou a empresa. « da mesma maneira que a cultura e os valores partilhados são importantes para unificar as dimensões sociais de uma organização, também a evolução dirigida é importante para manter a companhia

susceptível de se adaptar com facilidade aos novos condicionalismos» (PETERS, 1987:112).

Segundo BERTRAND, (1988:122) a análise elaborada por PETERS e WATERMAN, mostra que as melhores empresas:

- Têm a convicção de ser a «melhor»;
- Acreditam na importância dos pormenores da execução;
- Acreditam na importância dos seres enquanto personalidades individuais;
- Acreditam nas virtudes de uma qualidade e de um serviço superior;
- Reconhecem, na maioria dos membros, a possibilidade de inovar;
- Acreditam nas virtudes do desenvolvimento e da comunicação;
- Acreditam na importância do crescimento económico.

BERTRAND (1988:123) refere que SCHEIN utiliza os seguintes três níveis para falar de cultura organizacional:

- Primeiro nível é o visível, onde se inserem os produtos e as criações. Compreende a organização física do espaço, a tecnologia, a linguagem falada e a escrita;
- Segundo nível é o intermédio, onde se situam os valores. Situa-se entre os produtos e os pressupostos. Quando um valor é tomado como adquirido passa ao nível das convicções;
- Terceiro nível é o das convicções, das hipóteses, dos pressupostos, das orientações de base. É o paradigma cultural da organização.

Segundo VALA (1994:19) a linha de investigação de PETTIGREW e SCHEIN associa a cultura da empresa à sua história e aos seus fundadores. Na opinião destes autores, o fundador seria o criador da estrutura tecnológica, dos símbolos e das modalidades de entendimento que constituem os núcleos permanentes da cultura da empresa e onde se acentua o papel dos líderes não só dos históricos, mas também os actuais (VALA, 1994:19).

Na opinião de ZARIFIAN (1995) tem particular significado, na cultura da organização, o novo papel dado à cooperação, sendo inúmeros os exemplos concretos que evidenciam a importância atribuída à cooperação como um «agir em conjunto»;

- A exaltação dos méritos do trabalho colectivo, das equipas dotadas de autonomia, agindo de forma auto-regulada e auto-coordenada;
- A importância das várias interações entre funções e o diálogo entre serviços que anteriormente se ignoravam;
- O desenvolvimento das organizações por projecto ou grupos de progresso multi-profissões que permitem a participação de diferentes áreas de modo convergente;
- A racionalização dos processos, provocando, no essencial, o ganho de produtividade resultante do aperfeiçoamento das interfaces entre as várias componentes do processo;
- O ensaio da passagem de subcontratação às relações de parceria, com a realização conjunta de tarefas, em busca de relações de confiança, que sejam estáveis a longo prazo;
- A valorização das capacidades de saber ouvir, de animação e de diálogo. Espera-se que se saiba compreender os problemas dos outros, e que se assimile o significado de uma verdadeira prestação de serviço.

Especialistas em gestão, como PETERS, referem que «(...)o domínio e a coerência da cultura são, sem excepção, uma qualidade essencial das companhias de excelência. Além disso, quanto mais forte é a cultura e quanto mais está dirigida para as questões do mercado, tanto menos necessidade há de manuais sobre a política, organigramas, ou procedimentos (...) as pessoas que estão numa posição inferior ao longo da linha hierárquica sabem o que lhes é pedido para fazer em quase todas as circunstâncias, porque os valores orientadores são poucos e bem claros (...)» (PETERS, 1987:87).

PETERS (1987:89) acrescenta, ainda, que *«Uma das necessidades que é satisfeita pelas fortes culturas das companhias de excelência é a (...) de segurança»*. As instituições dão significado à nossa existência, transmitem-nos um sentimento de segurança, mas infelizmente, a busca da segurança empurra as pessoas para darem, de boa vontade, uma parte da sua própria liberdade aos detentores da autoridade porque estes lhe dão razão de existência.

A cultura de uma organização não poderá ser analisada se não tivermos em consideração a sua história, as suas matrizes culturais e o meio envolvente. No âmbito do presente trabalho, vamos ter particular atenção ao papel da família e a sua influência nos valores da cultura da empresa, de forma a estabelecer relação entre o modelo de formação e os seus resultados a nível da cultura da empresa e da satisfação das pessoas, pois *«os actuais sujeitos complexos e flexíveis exigem da organização reforços sistemáticos das suas necessidades de auto-estima, de auto-desenvolvimento e de auto-realização, o que implica uma gestão permanente e rigorosa, não só das remunerações, da formação e desenvolvimento, mas também da identidade através do simbólico»* (RETO 1989:189).

Conclusão

Vivemos numa sociedade em permanente mutação. A evolução tecnológica e social determinam novas formas de organização. Uma visão antropocêntrica da sociedade económica considera cada vez mais o factor humano como o elemento de maior sucesso nas organizações.

É urgente ultrapassar as questões ligadas à crise económico-social, e repensar a riqueza disponível de forma a melhorar o bem-estar das populações. Estas estratégias passam por novos modelos de organizações produtivas e de processos de formação profissional onde a pessoa seja considerada o principal factor de desenvolvimento económico e social.

O modelo de produção emergente requer trabalhadores cada vez com maiores qualificações, produzindo com elevados índices de qualidade, segundo as expectativas dos clientes e as necessidades de consumo.

As empresas ao combinar uma abertura ao exterior, tendo em atenção o mercado, as questões políticas, sociais e financeiras, em termos de recursos humanos, dão prioridade à confiança, à responsabilidade e à iniciativa. Entendida como um conjunto de valores partilhados pelas pessoas que trabalham na organização, e dando sentido a um projecto colectivo, a cultura da empresa é um processo dinâmico da actividade dos homens.

É considerado que o futuro das organizações depende da mobilização das competências de todos os seus trabalhadores, da capacidade de colaboração e de responsabilização dos diversos actores e da interacção entre os vários grupos sócio profissionais. A valorização da pessoa e dos seus projectos e a partilha dos valores da organização conduzem a um ambiente propício à aprendizagem dos trabalhadores e à tomada de consciência do seu novo papel no seio da organização.

O desenvolvimento e a competitividade centram-se nos colaboradores das organizações, na valorização do trabalho de equipa, na colaboração e partilha de uma cultura. É da congregação de esforços e vontades individuais que as organizações conseguem formar um colectivo único, feito da congregação da diversidade, que não pode ser repetível ou copiado (como a tecnologia) e que assente, também, na realização pessoal e profissional dos seus colaboradores.

CAPÍTULO 2

**FORMAÇÃO PROFISSIONAL, DESENVOLVIMENTO DOS
RECURSOS HUMANOS E NOVAS COMPETÊNCIAS**

CAPITULO 2

FORMAÇÃO PROFISSIONAL, DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS E NOVAS COMPETÊNCIAS

Introdução

Iniciamos este capítulo referindo a importância da articulação entre o sistema de ensino/formação e o sistema económico, com vista a um conveniente desenvolvimento dos processos de aprendizagem e à sensibilização para a importância da formação ao longo da vida, factor que constitui o elemento-chave do desenvolvimento da pessoa e das organizações.

Pensamos que a formação profissional contínua se deve desenvolver desejavelmente, assente num sistema de formação inicial, que valorize as competências necessárias à vida social e profissional.

Do nosso ponto de vista, torna-se, também, necessário perspectivar a importância da pessoa nos sistemas da qualidade, assim como o seu papel na implementação das respectivas normas reconhecidas internacionalmente.

Uma das características centrais de um novo paradigma de formação profissional contínua reside na mobilização de competências a partir dos sistemas sociais onde os indivíduos estão inseridos, procurando articular momentos de aprendizagem e momentos de trabalho, como é desejável que aconteça com as equipas de resolução de problemas.

No final do capítulo, procuramos fazer uma análise do conceito de competência e caracterizar as várias abordagens das chamadas **novas competências**.

1 - Formação Profissional Inicial e Sistema Económico

Nas modificações sentidas ao nível do sistema económico e social, a pessoa assume um novo protagonismo dentro das organizações. Neste sentido, ganha maior significado a formação profissional inicial, visto representar um papel determinante no desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo.

1.1 - Formação profissional inicial

É legítimo esperar que o sistema educativo contribua para a preparação dos jovens para a vida nas suas múltiplas dimensões, entre elas a do trabalho.

As diversificadas, rápidas e profundas mudanças sociais actuais provocam alterações no relacionamento do sistema educativo com o sistema económico. As transformações no mercado de emprego, nomeadamente o número de desempregados e as qualificações tidas como necessárias, levam o sistema de ensino/formação a procurar um novo relacionamento com o sistema económico e social.

Surge, assim, um contexto em que os actores, com capacidade de diálogo e negociação, defendem uma nova articulação na definição dos perfis profissionais, em vez da resposta adequacionista do sistema educativo ao sistema económico, como acontecia anteriormente, quando este definia os conteúdos, as qualificações e as competências.

Procura-se desenvolver nos jovens as capacidades de iniciativa, de responsabilidade, de autonomia e de reconstrução do próprio saber. Estas capacidades são vistas como essenciais à inserção no mundo do trabalho, à adaptação à mudança e à profissão (AZEVEDO, 1992).

Por um lado, apela-se ao sistema educativo para que a formação profissional inicial melhore as possibilidades dos jovens para encontrar trabalho, fornecendo as bases que garantam um bom desenvolvimento da formação profissional contínua ao

longo da vida. Por outro lado, a formação profissional contínua está a adquirir um papel cada vez mais importante no sistema económico. Ao analisarmos a articulação desejada entre as várias entidades envolvidas nos processos de formação, convém lembrar que o conceito de articulação é estrutural para as organizações que se querem projectar para o futuro visto a aprendizagem ser o núcleo central do êxito organizacional, devendo ajudar a responder às novas exigências de maneira globalizante e integrada. *«Numa sociedade menos alicerçada no intercâmbio de mercadorias e mais na produção, transmissão e partilha de conhecimentos, o acesso ao saber, teórico e prático, está na realidade destinado a ocupar um lugar central»* (MARQUES, 1993:139). Para que isto se verifique é necessário uma boa ligação entre a formação inicial e a formação contínua.

Como salienta o parecer da APSIOT, *«o sistema de ensino-formação pode contribuir para induzir mudanças na lógica do novo modelo de produção. Mas, para que isso possa acontecer, o aparelho educativo-formativo organizado segundo os modelos destinados a satisfazer a produção em massa, deve seguir novas orientações, nomeadamente promover competências gerais técnicas e sociais (e não apenas especializadas) necessárias para a compreensão e o controlo global de processos, permitindo maior polivalência e mobilidade profissionais, tornar o ensino/formação um indutor de mudanças e não um mero instrumento de adaptação às mudanças, e complementar a formação dos indivíduos nas empresas, de acordo com as necessidades específicas provenientes das opções técnico-organizacionais.»* (APSIOT, Abril 1994:123).

A problemática da educação/formação reveste-se de tal significado, que a Comunidade Europeia proclamou o ano de 1996 «Ano Europeu da Educação e da Formação ao Longo da Vida», com a finalidade, simultaneamente, de sensibilizar para a importância da educação/formação ao longo da vida, que é apontada como elemento-chave do desenvolvimento pessoal, referindo que:

«Promover uma melhor cooperação entre as estruturas de educação e de formação e o mundo das empresas, em particular as pequenas e médias empresas (...) contribuir para a competitividade Europeia e para um crescimento económico (...) vencer os desafios colocados pelas mudanças económicas e sociais.» (Jornal Oficial da CE nº C134, 1995:9).

O Livro branco «Crescimento, Competitividade, Emprego» (1994), refere que, no futuro, se irão intensificar ainda mais as recomposições e reconstrução permanentes dos conhecimentos e do saber, indicando que os sistemas de formação e de educação devem ser repensados em função da necessidade crescente da sociedade.

Assim, a criação de sistemas de formação mais flexíveis, conducentes ao desenvolvimento das capacidades dos indivíduos, são favoráveis quer às empresas, para melhor explorarem as inovações tecnológicas, quer aos próprios indivíduos que, nesta sociedade em mudança, correm o risco de ter de mudar quatro ou cinco vezes de actividade profissional ao longo da sua vida.

A evolução permanente dos sistemas educativos/formação face às novas necessidades depende muito do envolvimento dos vários parceiros sociais que, muitas vezes, com a preocupação de um melhor desenvolvimento dos jovens, referem algumas críticas ao sistema de ensino/formação e às suas dificuldades de adaptação e mudança.

1.2.-Críticas ao sistema de ensino

No nosso país as práticas do sistema de ensino/formação têm sido objecto de enormes expectativas, esperando-se deste um contributo na diminuição do fosso que separa as empresas das suas concorrentes estrangeiras.

Num contexto de aceleração dos conhecimentos, de obsolescência cada vez mais rápida das tecnologias e das modalidades de organização do trabalho, as respostas dos sistemas de formação profissional contínua são consideradas insuficientes para essa modernização.

Em Portugal, a modernização das empresas com vista a uma maior competitividade é considerada urgente, quer nos discursos dos políticos, quer nos discursos dos agentes económicos. Podemos, no entanto, dizer que é consensual o facto de o investimento em formação ser considerado como um investimento estratégico.

A maior parte das críticas dirigidas aos sistemas de educação/formação pelos meios industriais, pais de alunos e observadores sociais têm como origem a constatação do baixo nível de formação da população, mais particularmente, o número demasiado elevado de jovens que abandonam o sistema escolar sem a formação base, tida como necessária a uma integração na vida activa.

Esta crítica é partilhada pelos empresários e políticos que referem, com preocupação, a insuficiente e inadequada formação, particularmente no que se refere à formação profissional inicial, para facilitar o desenvolvimento de **novas competências** necessárias às actuais exigências das empresas.

Pensa-se que muitas das críticas dos empresários ao sistema de ensino/formação, feitas em termos economicistas, têm como objectivo enunciar as vantagens obtidas se o sistema de ensino/formação servisse o sistema produtivo, adaptando-se à realidade económica. Mostram que gostariam de ver os trabalhadores operacionais e completamente formados, logo que estes se apresentem como candidatos ao primeiro emprego, esquecendo, no entanto, a importância do papel da sua organização na formação dos próprios trabalhadores.

Se, por um lado, é verdade que o sucesso do sistema educativo passa pela capacidade de formar indivíduos capazes de se actualizarem ao longo da vida, por outro, a empresa terá de proporcionar momentos de desenvolvimento aos seus colaboradores, integrando-os em projectos de formação para mobilizar competências e comportamentos capazes de responderem eficazmente às exigências constantes da mudança.

Em nosso entender, as empresas, para além de se assumirem como parceiros do sistema de ensino/formação e como actores de um processo contínuo de formação, devem, também, assumir maior protagonismo no desenvolvimento de competências profissionais e sociais, factor fundamental no enriquecimento dos recursos humanos e na competitividade da empresa.

Como diz AMBRÓSIO (s/data: 5) «*De um lado estão ainda os que defendem a Escola geradora de «l'Homo-economicus» ou de «l'Homo Sociologicus», do outro os que*

criticam e rejeitam o pensamento modernista que lhe está subjacente e que justificou o modelo e a organização das sociedades industriais, a organização científica do trabalho, a tecnicidade social etc., modelo posto hoje em causa nas sociedades pós-industriais». É neste contexto que se defende o diálogo e a negociação com vista ao desenvolvimento de uma melhor articulação escola/empresa.

1.3. - Procura da articulação escola/empresa

A problemática dos processos de aprendizagem nas empresas e a análise do discurso político e empresarial permitem evidenciar o interesse geral por uma melhor ligação entre o sistema de ensino/formação e o sistema produtivo, o que frequentemente se traduz numa discrepância entre a realidade e a pretensão. Como exemplo, constatamos o facto de as empresas resistirem à possibilidade de oferecerem experiência de trabalho a jovens em formação. Muitas vezes as empresas, em vez de considerarem a formação como um investimento estratégico, sentem a formação como um custo adicional, sugerindo que cabe ao sistema de ensino/formação preparar os recursos humanos do país.

Em 1984, surgiu a legislação referente à «formação profissional em regime de aprendizagem» onde a empresa é instituída como lugar privilegiado de formação. A nível de ensino secundário, assistimos ao desenvolvimento dos cursos tecnológicos e à criação das escolas profissionais.

Por seu turno, o aparecimento das escolas profissionais são um espaço interessante de diálogo entre empresários, autarquias, Sindicatos e Ministério da Educação, onde as empresas podem intervir, nomeadamente como promotoras da escola, o que lhes dá a oportunidade de participarem na definição dos currículos dos cursos.

O facto de a nível comunitário existirem já em funcionamento instâncias de diálogo e decisão, onde os diferentes actores intervenientes na formação estão representados e influenciam a respectiva legislação e a prática em Portugal, há que

criar e/ou desenvolver verdadeiras políticas de formação que associem os poderes públicos, as empresas e os parceiros sociais.

Nas escolas profissionais o vector onde nos parece ser muito interessante a participação dos promotores é na organização e na realização da formação em contexto de trabalho, vista como parte integrante do processo de ensino/aprendizagem e não como aplicação de conhecimentos e saberes adquiridos na sala de aula. *«A formação em contexto de trabalho é variável em duração, organização, características em função do projecto de cada escola - decorrente da diversidade de situações, dos sectores de actividade, da especificidade de cada região. Tem, no entanto, finalidades de natureza global comuns (...) deve incentivar, além das competências técnico-científicas comuns a diversos contextos profissionais, organizacionais e a famílias de profissões, o desenvolvimento de competências pessoais e sociais(...)»* (MARQUES, 1993:52).

De todas as considerações referidas, emerge um novo sistema de formação em contexto de trabalho, com uma alteração profunda nas estratégias relativamente ao papel dos formadores internos na articulação entre formação formal e não formal.

A empresa pode representar um dos grandes desafios ao sistema de ensino/formação: por um lado, por ser o principal agente influenciador da formação em contexto de trabalho; por outro, por criar o emprego, por se encontrar na interface entre a oferta e a procura de mão de obra, utiliza e aperfeiçoa as tecnologias, adaptando-as a novos processos de produção, métodos e formas de organização do trabalho.

A cooperação entre as universidades e o mundo económico representa, também, uma via fundamental para a transmissão de conhecimentos, um vector de inovação, um factor de desenvolvimento das competências no mundo do trabalho. Pensamos que estas questões devem mobilizar todos os parceiros, comprometendo-os no desenvolvimento de novas modalidades de parcerias. Como refere FÉLIX (1991:52), *«A principal e decisiva batalha relativa à formação profissional se travará no plano das mentalidades e das atitudes dos políticos, dos empresários e dos trabalhadores. Do modo como souberem interpretar, na formulação das estratégias e na acção concreta, o papel estruturante da formação profissional, a*

qual pode e deve preceder muitas das mutações que se estão a verificar». Assim, a formação profissional é um assunto de diálogo social. É uma área que envolve todos, que exige uma postura renovada, uma perspectiva estratégica e um comprometimento solidário de todos os intervenientes: o Estado, as empresas, os trabalhadores e outros parceiros.

Atendendo às funções do sistema de formação inicial e de formação continua, constatamos a cada vez maior diversidade dos actores sociais envolvidos, os quais devem procurar definir e articular novas configurações *«para que o processo de aprendizagem seja permanente, não intermitente, globalizante, não segmentado.»* (STAHL, 1993). Nenhum dos parceiros deverá ser excluído na procura de uma articulação eficaz de resposta aos grandes desafios sócio-económicos. A estratégia empresarial tem de considerar os processos de formação em contexto de trabalho, como fundamentais para a melhor competitividade das organizações, o que representa, ao mesmo tempo, um desafio ao sistema de ensino/formação na preparação dos jovens para integrarem a vida activa.

1.4. -Desafios ao sistema de ensino/formação

São frequentemente referidas melhorias específicas a introduzir nos sistemas de ensino/formação apontando-se, de acordo com o Livro Branco, as seguintes sugestões:

- A transição do sistema educativo para o trabalho deveria ser facilitada através de uma formação virada para a prática, assegurando um nível mínimo de competências antes do abandono dos sistemas educativos;
- O ensino poderia ser racionalizado, prevendo formações gerais de curta duração que respondessem directamente às necessidades do mercado;
- A coordenação entre as acções das diferentes administrações e organismos com responsabilidade em matéria de formação e no domínio do mercado de trabalho deveria ser assegurada. (Livro Branco, Crescimento, Competitividade, Emprego, 1994:142).

Outros desafios são lançados por diversas entidades. No relatório da IRDAC (1994) recomenda-se uma intervenção profunda no sistema educativo e de formação, de forma a preparar as pessoas e as organizações para as mudanças.

- Dar especial atenção aos requisitos da educação e formação para as PME's;
- Associar o investimento em I&D com o esforço apropriado na educação e formação;
- Desenvolver a nível europeu de uma política de educação e formação transparente, inovadora e relevante.

Do nosso ponto de vista, tudo aponta para que a aprendizagem se tenha que realizar ao longo de toda a vida e que a formação contínua é uma forma de resposta às grandes questões sociais, a qual deve contribuir para o desenvolvimento e mobilização de competências em contexto de trabalho. Neste sentido, segundo Estúdios N°3 (1994:38) o sistema de ensino/formação deve ter presente que:

- Deve dar-se prioridade ao fortalecimento da formação inicial: para incrementar as possibilidades de inserção dos jovens e para dar uma base às acções futuras de formação contínua;
- A formação profissional deve ser reconhecida como parte do sistema educativo;
- É conveniente reforçar o desenvolvimento de competências na formação profissional inicial;
- As atitudes sociais, as novas competências e a capacidade de «aprender a aprender» são elementos chave nas novas qualificações;
- Em matéria de certificação, os indivíduos devem fazer com que se reconheçam as suas competências técnicas, assim como a sua experiência profissional.

O grande desafio que se coloca ao sistema educativo é o de facilitar a aquisição dessa capacidade fundamental de adquirir conhecimentos e novas competências, «aprender a aprender» ao longo da vida. Esta competência é considerada fundamental pelo sistema empresarial e tida como indispensável nas estratégias de formação para uma melhor competitividade das empresas.

2 -Estratégia Empresarial, Formação Profissional e Competitividade

Ao longo deste trabalho, entendemos estratégia como o princípio ou padrão básico das formas de acção e dos meios pelos quais as actores tentam realizar os seus objectivos de poder (BADER, 1996).

A mundialização das actividades económicas, a par da inovação tecnológica e das mudanças sociais gera nas empresas o sentimento de que, para um bom posicionamento concorrencial no mercado, têm de valorizar as competências dos seus recursos humanos. É nesta perspectiva que os agentes económicos desenvolvem estratégias empresariais, em que uma das suas componentes é a formação profissional.

Como refere KOVÁCS (1992), o interesse crescente pela introdução de novos métodos de gestão e de formas organizacionais explica-se, essencialmente, pela profunda mudança do contexto sócio-económico, tecnológico e cultural em que as empresas actuam visto que:

- O mercado tende a ser instável, num ambiente de crescente competição e diferenciado por novas exigências de uma economia cada vez mais internacionalizada que enfatizam a importância da qualidade, flexibilidade, inovação e prazos curtos de entrega de produtos;
- A indústria do tipo tradicional, de trabalho intensivo, fundada na mão-de-obra barata, encontra-se em crise. A competitividade passa por um novo tipo de indústria baseada na informação e em recursos humanos competentes;
- A difusão de novas tecnologias flexíveis coloca novas exigências e exige maiores possibilidades de qualificação, modos de organização do trabalho e métodos de gestão;

- A mão-de-obra é cada vez mais escolarizada. Tem novos valores e aspirações face ao trabalho tais como autonomia, responsabilidade, desenvolvimento pessoal e profissional e participação. Essa evolução não é compatível com o autoritarismo e/ou trabalho sem interesse;

- As organizações do trabalho que desvalorizam o papel do factor humano, limitam e/ou eliminam a participação dos trabalhadores nas decisões, encontram-se numa profunda crise. Essa crise manifesta-se pela incapacidade de responder às novas exigências do mercado, às aspirações dos indivíduos face ao trabalho e à empresa de aproveitar as novas potencialidades das tecnologias flexíveis.

De acordo com KOVACS (1994), é frequente constatar-se nos meios empresariais, que os conhecimentos e aptidões com mais procura revelam que subsiste a valorização de certos conhecimentos e aptidões inscritos em formas organizacionais e métodos de gestão tradicionais. A nível de execução, atribui-se importância à capacidade de obediência e disciplina, à capacidade de realizar tarefas simples e repetitivas, mas dispensa-se a autonomia, criatividade e sentido de responsabilidade, ou a capacidade de identificar e resolver problemas. A nível da direcção é valorizada a capacidade de comando e de controlo.

Há, no entanto, indicadores de novas tendências, começando a valorizar-se a colaboração, a disponibilidade para aprender os conhecimentos amplos e polivalentes, o sentido de cooperação e o espírito de equipa. O envolvimento dos trabalhadores num elevado nível de criatividade, na tomada de decisões e na responsabilidade, tem sido também frequentemente, associado a objectivos de melhoria das condições humanas no trabalho.

Constatamos a preocupação das empresas portuguesas num aumento do nível tecnológico para melhorarem a sua competitividade e reduzir a distância que as separa das suas concorrentes estrangeiras. No entanto, a capacidade de exploração destes meios tecnológicos depende, sobretudo, do tipo de organização, da competência dos recursos humanos, do tipo de relações laborais e do modo como são introduzidas as mudanças.

Acontece frequentemente que as novas potencialidades das tecnologias não são exploradas quando as pessoas e a organização do trabalho não estão preparadas para funcionar com os novos equipamentos (KOVÁCS, 1994). A tecnologia pode ser frequentemente comprada ou copiada. No entanto, a força competitiva depende das competências mobilizadas em contexto de trabalho no uso dessa tecnologia. O conhecimento, a vontade e a capacidade de as utilizar não são facilmente copiadas. A formação profissional na estratégia das empresas assume, assim, um novo protagonismo no desenvolvimento das novas competências.

2.1. - Formação como estratégia da empresa

Vivemos numa época de inovação, em que cada dia são experimentadas ou consolidadas novas soluções técnicas e organizacionais. Os profissionais mudam de actividade em tempos cada vez mais curtos, a empresa é encarada como uma das instituições fundamentais da sociedade e a formação deverá constituir o núcleo estratégico na produção das múltiplas competências necessárias à organização.

É neste quadro de mudança social, que as organizações devem incluir no seu projecto estratégico as linhas gerais da política de formação, assim como o reconhecimento de que a natureza das competências e os conteúdos da formação mudam e que cada profissional deve estar consciente de que:

A empresa é um mundo cultural, uma organização complexa evolutiva, que possui uma história, conhecimentos e finalidades próprias, que funciona com um conjunto de colaboradores que representam as competências da empresa.

Ela funciona para os clientes. Eles são exteriores à empresa e são os verdadeiros «patrões» da empresa. A empresa é um actor económico em evolução num contexto internacional fortemente competitivo.

Como primeira prioridade para o desenvolvimento da formação, o sector produtivo deve procurar por um lado, antecipar as mudanças na organização e, por

outro, manter um bom e eficaz relacionamento com as instituições de ensino/formação. Estas, ao colaborarem na análise cuidada do contexto sócio-cultural da empresa, estão a garantir que é o modelo de formação que se adapta à empresa e não o inverso, como acontece muitas vezes.

O sistema produtivo deve valorizar a formação em contexto de trabalho, visto os processos de formação não constituírem uma simples transmissão de conhecimentos desfasada da realidade quotidiana e sócio-profissional dos actores, mas sim, um meio de criar sinergias, que permitam à organização-empresa acompanhar e responder às solicitações da realidade envolvente.

A formação em contexto de trabalho é um veículo adequado para preparar os colaboradores na resposta a questões levantadas pelo desenvolvimento social, um eficaz processo de lançamento das bases da inovação, da melhoria da comunicação, da participação e da ligação da pessoa ao projecto da empresa.

As empresas, numa visão antropocêntrica, consideram que a eficácia dos seus produtos ou serviços, depende, sobretudo, das competências dos seus colaboradores, desde que mobilizadas em contexto de trabalho, pois reflectem-se numa melhor organização do trabalho, numa melhor distribuição da informação e na cooperação entre áreas funcionais.

Assim, do nosso ponto de vista e de acordo com (THÉVENET, 1987 citado por ABREU, 1994) os gestores das empresas, podem esperar como resultados de formação:

- A aquisição de competências técnicas e sociais que permitirão à empresa uma adaptação aos mercados;
- Uma mobilização de competências e capacidades para desenvolver os processos produtivos;
- O desenvolvimento pessoal e profissional do trabalhador, de forma a envolver globalmente a pessoa na empresa;

A interligação entre a formação e estratégia da empresa assume uma importância particular no processo de investimento, onde o que está em causa é a própria noção tradicional de investimento produtivo. RODRIGUES (1991:147) refere que CASPARD AFRIAT (1988), identifica «*investimento como um conjunto de despesas efectuadas com factores não imediatamente consumíveis no processo produtivo, com vista a melhorar a capacidade competitiva das empresas o que representa múltiplas roturas em relação ao conceito tradicional. Pois fala-se em capacidade competitiva e não em produtividade, fala-se em melhoria e não apenas em aumento da competitividade e os factores referidos reportam-se não só ao investimento material, mas também ao investimento imaterial nas suas diversas componentes: formação profissional (...) investigação e desenvolvimento*».

Investir na formação de recursos humanos e na respectivas qualificações torna-se um instrumento económico e de mercado de trabalho essencial num mundo onde a flexibilidade e a qualidade são factores decisivos na competitividade das empresas e das economias nacionais. Um investimento deste género só pode ser feito na base de um modelo dinâmico de planeamento de desenvolvimento dos recursos humanos (STAHL, 1993).

As novas organizações rejeitam a desresponsabilização e o desinteresse pela formação dos seus trabalhadores, o trabalho rígido e segmentado, ou seja, o tipo de atitudes e comportamentos que afectam negativamente a produtividade e a qualidade exigida pelos clientes. Cada vez mais a produtividade, a qualidade e o empenhamento por parte dos trabalhadores está dependente da sua satisfação e da segurança no emprego. Neste sentido, assume um papel fundamental a formação profissional, a responsabilização, o reconhecimento, os processos de participação e a organização e planeamento do próprio trabalho pelos trabalhadores (Livro branco, Crescimento, Competitividade, Emprego, 1994).

A formação é também considerada estratégica a nível das chefias, onde começam a ser valorizadas, sobretudo, as competências sociais, como a capacidade de delegar decisões, de comunicação, de coordenação, de relacionamento com outros e a capacidade de adaptação. A eficácia de uma organização depende da maneira como está organizada, onde a formação e a competência são factores que influenciam a

vontade e a capacidade das pessoas no sentido de compreender e participar nas transformações (NYHAN, 1991).

Como estratégia, a formação profissional deve ser encarada pelo empresário de forma inovadora. O Conselho Nacional de Educação (1995), no seu relatório sobre o desenvolvimento do diálogo entre Educação, Economia e Sociedade, refere que *«a formação inicial e contínua dentro das próprias empresas ou locais de trabalho, é hoje reconhecida como uma modalidade mais adequada a determinadas situações de reconversão empresarial ou de organização das instituições, como resposta aos desafios da competitividade. Para estas «Empresas Qualificantes» como para os Centros de Formação ou Escolas Tradicionais é o diálogo e a responsabilidade partilhada entre Empregadores, Formandos, Formadores, Especialistas, e Gestores de recursos humanos, que é fundamental para a relevância e a qualidade da formação»* (CNE, 1995:12).

É neste quadro, que se evidenciam, como estratégicos, os desafios relativos à formação em contexto de trabalho. A empresa encontra na formação em contexto de trabalho os momentos de aprendizagem e de inovação metodológica necessárias ao desenvolvimento de novas competências para uma melhor competitividade da organização.

2.2.-Formação e competitividade

Vários sectores empresariais estão cientes de que os recursos humanos são a base do desenvolvimento e um importante factor de competitividade. De acordo com MADELIN (1992:28) competitividade de uma organização é *«a capacidade de suportar a concorrência»* ao nível dos seus produtos e serviços, em termos de preço, qualidade e prazos de entrega.

Para fazer face a factores concorrenciais, como a inovação e a curta vida dos produtos, as empresas necessitam de novas formas de organização do trabalho mas também da valorização e reconhecimento da formação profissional contínua, como factor de desenvolvimento dos recursos humanos. É importante reconhecer a necessidade de uma maior ligação do indivíduo ao projecto da empresa, assim como

promover uma maior satisfação dos colaboradores, tendo em vista um aumento da produtividade.

Assim nas empresas «(...) é necessário raciocinar cada vez mais em termos de vantagens competitivas e não em termos de vantagens comparativas. As vantagens comparativas correspondem às dotações em factores produtivos, tais como os recursos naturais, sendo por esse motivo algo rígidas. As vantagens competitivas decorrem de elementos mais qualitativos, sendo por esse facto largamente determinadas pelas estratégias das empresas e pelas políticas públicas» (Livro Branco 1994:77).

Na política da empresa pensamos que deve ser reconhecido o papel da formação em contexto de trabalho para o desenvolvimento da pessoa, pois, como foi referido pelo Quadro Comunitário de Apoio 1994/1999 do Fundo Social Europeu, «*A valorização dos Recursos Humanos constitui uma condição indispensável para o desenvolvimento económico e social em todos os seus aspectos.*». Isto corresponde a reconhecer que cada organização é única, assim como cada um dos seus colaboradores é um ser individual e que o fracasso ou o sucesso da organização dependem de cada indivíduo.

Os colaboradores motivados, considerados, estão dispostos a aprender, a reflectir sobre o seu trabalho e assim contribuir para o desenvolvimento da empresa. As pessoas são fundamentais a qualquer projecto empresarial, chegando inclusivamente a ser considerados como determinantes no desenvolvimento da competitividade das organizações e na implementação de sistemas de garantia da qualidade.

3 -Sistema de Garantia da Qualidade e Recursos Humanos

Não é possível ficar indiferente ao movimento internacional que mobiliza as organizações para o desenvolvimento de sistemas de garantia da qualidade (SGQ). Entende-se que a qualidade dos produtos e dos serviços é um dos factores importantes para a competitividade das empresas europeias.

O desenvolvimento social e económico obriga a que esses produtos ou serviços estejam voltadas para uma efectiva satisfação das necessidades e expectativas dos clientes. PETERS (1987:165) afirma mesmo, que *«(...) nas companhias mais bem geridas, não há nenhuma componente da empresa que, de uma maneira ou de outra, não tenha qualquer coisa a ver com o cliente (...) as companhias de excelência estão obcecadas pelo serviço que prestam aos seus clientes (...).»*

Há um apelo constante à perfeição, ao «zero defeitos», ao «fazer bem à primeira», à «redução dos desperdícios», à utilização eficiente dos recursos materiais e humanos, isto é, a uma maior eficiência das organizações. De acordo com LECOINTE (1994), entendemos por eficiência, o exame da relação recursos/resultados e que reporta à utilização optimizada dos meios e das pessoas e por eficácia, o exame dos resultados por referência aos objectivos e à utilização dos meios; ou seja, a eficiência relaciona-se com os *«resultados conseguidos/meios utilizados»* enquanto que a eficácia se relaciona com os *«resultados conseguidos/resultados programados»* (RODRIGUES, 1993:4).

Pensamos que é importante, neste trabalho de investigação, fazer a abordagem dos processos de desenvolvimento dos sistemas de garantia da qualidade, por evidenciarem, por um lado, uma mudança nos modelos organizacionais e mostrarem uma nova forma de considerar o papel do factor humano e do conhecimento nas organizações e, por outro, porque o nosso campo de estudo é uma empresa que, a partir de 1994, desenvolveu um sistema de garantia da qualidade e obteve a certificação em Agosto de 1995.

3.1. - Procura da qualidade na Europa

Questões relativas à qualidade na Europa foram abordadas recentemente em Lisboa, no «Simpósio Fórum ISO 9000», organizado pelo IPQ, com o apoio da ISO (Organização Internacional de Normalização). Na generalidade das intervenções, foi salientada a importância das normas ISO 9000 como instrumento imprescindível a uma melhor eficácia das organizações.

Destaque-se, ainda, a apresentação de um estudo realizado em Julho de 1994, por DESMARETS, com o patrocínio da DGIII da Comunidade Europeia, com o objectivo de avaliar o valor dos sistemas da qualidade na Europa. Das conclusões apresentadas pelo autor, são de evidenciar as que dizem respeito às vantagens da implementação dos sistemas de garantia da qualidade, na medida em que apontam para o incremento da qualidade do conhecimento, uma maior clarificação das responsabilidades, uma maior eficiência interna das organizações e um envolvimento acrescido dos trabalhadores nas organizações.

Neste contexto, a formação é considerada pelos principais especialistas da qualidade como um dos factores mais importantes no processo de implementação dos sistemas da qualidade. Ela deve contribuir para desenvolver as competências, para melhorar o desempenho profissional e para criar o envolvimento necessário à participação nos processos pelos trabalhadores.

Constatamos que, em vários países da Europa, têm decorrido campanhas de sensibilização nas empresas para a problemática da qualidade. Portugal, seguindo a mesma estratégia, institucionalizou, em 1983 (Dec. lei 165/83 de 27 de Abril), o Sistema Nacional de Gestão da Qualidade que assenta em três subsistemas: Normalização, Metrologia e Qualificações. A sua gestão é assegurada pelo IPQ (Instituto Português da Qualidade). O Conselho Nacional para a Qualidade, órgão presidido pelo Ministro da Indústria, integra 44 membros representantes da administração pública, das organizações empresariais, dos sindicatos, do ensino e de outras instituições.

É neste contexto que centenas de empresas portuguesas, acompanhando o que se passa na Europa e tendo como referência normas internacionais, encetaram um processo de desenvolvimento do SGQ que poderá ou não culminar com o pedido de certificação ao Instituto Português da Qualidade. Existem presentemente (1997), em Portugal, cerca de 400 empresas certificadas, sendo previsível a sua duplicação até final do próximo ano.

3.2.-Requisitos da norma ISO 9000

Uma organização, seja empresa industrial ou de serviço, para desenvolver um sistema de garantia da qualidade, terá de ter como referência uma norma reconhecida internacionalmente. Normalmente, o SGQ tem por base de referência os requisitos mínimos da norma da série ISO 9000. Esta norma, que em vários países da Europa tem servido como referência para certificar algumas instituições de ensino/formação, é composta por vinte requisitos obrigatórios e está aplicada em centenas de empresas e outras organizações certificadas ou não.

A certificação de uma empresa consiste na demonstração, junto de uma entidade independente (em Portugal é o IPQ/APCER) e de acordo com a norma ISO 9000, da eficácia do seu sistema de garantia da qualidade. Assim, pode divulgar, junto dos seus clientes, a sua competência para produzir bens ou serviços de acordo com requisitos preestabelecidos e reconhecidos internacionalmente.

Ao referirmos neste trabalho de investigação as normas ISO, queremos realçar fundamentalmente os requisitos referentes à valorização e reconhecimento da importância das pessoas e das suas competências, evidenciando-se, assim, o papel da formação profissional nas mudanças que se estão a operar nas organizações.

Como exemplo, devemos salientar que a norma referida obriga, em termos da «responsabilidade da direcção», (ponto 4.1), que esta defina uma política para o desenvolvimento da qualidade, que seja clara e que a comunique a todos os colaboradores da organização, procurando o compromisso de todos os trabalhadores

na sua aplicação. A direcção deve assumir publicamente este facto e obrigar-se a atribuir os recursos necessários para o desenvolvimento da política definida.

Relativamente à exigência de formação dos recursos humanos, contida no ponto 4.18 (ISO 9002), é referido que deve existir na empresa um sistema de identificação das necessidades de formação para providenciar a formação de todas as pessoas que exerçam actividades na empresa no âmbito da qualidade. Exige, também, que as pessoas encarregadas da execução de tarefas específicas devem ser qualificadas segundo uma adequada formação de base, formação complementar e/ou experiência apropriada, conforme requerido, e que se mantenham os respectivos registos da formação desenvolvida, de forma a evidenciar junto de qualquer entidade a prova da sua execução.

3.3. - Prémio excelência

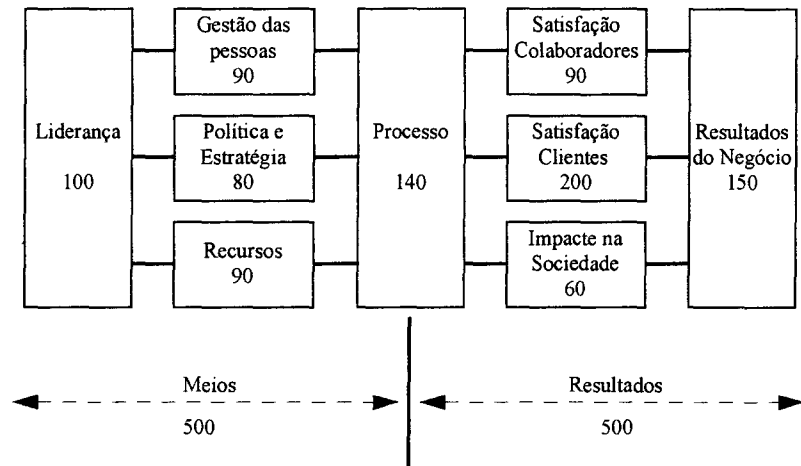
As concepções contemporâneas de gestão, fundadas na observação das empresas mais evoluídas, ligam uma grande importância à capacidade da empresa e dos seus dirigentes, para elaborar e divulgar junto dos colaboradores um sistema motivador e duradouro de valores específicos, como a confiança nas virtudes da procura da qualidade, a valorização e a contribuição individual na melhoria das práticas produtivas. O aparecimento de novos métodos de gestão, chamados «Gestão pela Qualidade Total», deram origem a vários prémios a nível mundial, como forma de incentivar as empresas a aperfeiçoar os sistemas da qualidade.

Dando continuidade ao desenvolvimento do SGQ, várias empresas adoptam métodos de gestão tendentes a otimizar os seus projectos, procurando tirar benefícios da satisfação dos colaboradores e dos clientes. O aumento da produtividade e a redução de custos têm em vista maiores lucros, o desenvolvimento sustentado e a contribuição para o progresso social (IPQ, 1995).

Em Portugal, como forma de acompanhar o progresso dos vários países, o Ministério da Indústria e Tecnologia, por intermédio do Instituto Português da Qualidade, criou o **Prémio Excelência**, ao qual as empresas, podem concorrer,

sendo necessário procederem à sua auto-avaliação, pela utilização de critérios e indicadores perfeitamente definidos e credíveis internacionalmente. Os critérios e a sua pontuação como instrumentos de auto-avaliação estão representados na figura 4. Abordamos unicamente os critérios que nos parecem pertinentes para o nosso trabalho e que têm directamente a ver com a formação e com o papel das pessoas nas organizações.

Fig. 4- Prémio Excelência



Fonte IPQ, 1995, Prémio de Excelência

Critério 1-Liderança

Analisa o modo como os gestores conduzem a empresa, de onde se salientam os seguintes indicadores:

- O envolvimento da direcção na gestão pela qualidade;
- O reconhecimento dos esforços e êxitos das pessoas e equipas;
- O desenvolvimento de uma cultura consistente da qualidade.

Critério 2- Política e estratégia

Analisa a missão, os valores e o plano estratégico da empresa. Salienta-se:

- A forma como a política e a estratégia é comunicado aos trabalhadores da empresa.

Critério 3 -Gestão das pessoas.

Analisa o modo como é efectuada a gestão e como a organização aproveita o potencial dos seus colaboradores, atendendo especialmente:

- À melhoria contínua na gestão das pessoas;
- À preservação e o desenvolvimento das especializações e capacidades das pessoas através da formação;
- À promoção do envolvimento de todas as pessoas num processo de melhoria contínua bem com a sua responsabilização;
- O estabelecimento da comunicação efectiva em todos os sentidos (descendente, ascendente e horizontal).

Critério 4 -Recursos

Analisa a preservação dos recursos e o modo como são utilizados em consonância com a política estratégica.

Critério 5 - Processo

Analisa todas as actividades que geram valor acrescentado na organização.

Critério 6 - Satisfação dos clientes

Analisa a percepção que os clientes externos possuem da empresa e dos seus serviços.

Critério7 - Satisfação dos colaboradores

Esta análise tem em atenção:

- A análise da percepção dos colaboradores em relação à organização onde se integram;
- A evidência de que o sucesso da organização satisfaz as necessidades e expectativas dos seus colaboradores.

Critério 8 - Impacte na sociedade

Analisa a percepção que a sociedade tem da empresa.

Critério-9 -Analisa o desempenho

Analisa o desempenho da empresa relativamente ao seu plano de negócio.

Como podemos verificar, é evidenciado nos critérios 1, 2, 3, e 7 a procura do envolvimento da pessoa na organização, assim como a sua satisfação, bem estar e participação, que como salienta PETERS (1987:23) «*A qualidade e o serviço são invariavelmente marcos. Para os conseguir, é necessário a colaboração de todos e não apenas de alguns dos que estão no topo. As companhias de excelência necessitam e exigem um desempenho extraordinário do empregado (...).*»

Para atingir estes objectivos, uma das grandes exigências é o trabalho em equipa, tomando-se necessário gerar as sinergias próprias das equipas multidisciplinares. O trabalho em equipa e os métodos da resolução de problemas são um dos pontos mais abordados no âmbito da qualidade.

Outro conceito interessante, que surge neste contexto, é o de «cliente interno». Isto significa que qualquer trabalhador da empresa, para realizar de forma adequada o seu trabalho, necessita de um bom desempenho de colegas com outras funções, o que implica uma co-responsabilização e um novo tipo de relacionamento entre grupos sócio-profissionais.

É, portanto, nesta lógica, que se acredita que todo o processo de implementação de um sistema de qualidade passa por uma mudança de atitudes e crenças, ao nível de cada trabalhador. Este objectivo só possível com o envolvimento da liderança, pressupõe uma mudança inovadora nas práticas de gestão, mas também representa um novo papel de todos os outros colaboradores.

3.4. -Importância do factor humano nos sistemas da qualidade

É interessante verificar que o sistema económico considera, como um dos factores mais importantes para a implementação de um sistema de garantia da qualidade, as novas competências dos recursos humanos. A chamada dos trabalhadores, de todos os níveis, a participar nos processos de qualidade é outra

característica consensual. Em todos os contextos é feito um apelo à criatividade e à inovação dos colaboradores, ao funcionamento dos «Círculos da Qualidade», das «Equipas de Resolução de Problemas» com o objectivo, para além da detecção de não conformidades que afectem de alguma forma a qualidade do produto/serviço, a proposta e a implementação de soluções para os problemas detectados. O desenvolvimento destas acções têm sempre como objectivo promover a mudança na organização numa perspectiva de uma melhor eficácia e eficiência. No entanto, verifica-se que são os engenheiros e outros técnicos que se têm dedicado ao desenvolvimento das questões da qualidade.

MEIGNANT (1986) entende que os valores da qualidade devem ser assumidos como valores que integram a cultura da empresa. Destes valores salienta-se a satisfação do cliente, a melhoria contínua dos processos e o envolvimento dos colaboradores. É a empresa que, pelo seu sistema de organização, pelo *«seu sistema de recompensa e de sanções, «fábrica» agentes sociais ou não da qualidade, actores ou espectadores, criativos ou tímidos, rotineiros ou atentos aos possíveis melhoramentos»* (Ibid:125).

Esta dinâmica valoriza o factor humano e inclui formas de participação na vida da empresa, que podem contribuir para uma maior satisfação pessoal, motivação e dedicação do trabalhador dentro da organização. A formação adquire assim, particular importância pois representa um dos factores mais importantes para o sucesso dos sistemas da qualidade e das novas formas de organização do trabalho. As razões indicadas para valorizar a implementação de novas formas de organização do trabalho são, por ordem de importância, as seguintes (KOVÁCS, 1990):

- motivação dos trabalhadores;
- aumento da produtividade;
- flexibilidade da mão-de-obra;
- melhoria da qualidade.

Por exemplo, a informação, adequada aos trabalhadores da definição dos critérios de qualidade, a possibilidade de controlo sobre os factores que a influenciam permitem, não apenas o aumento do interesse dos trabalhadores pelo seu trabalho,

mas também a melhoria da qualidade através da sua capacidade de reacção rápida aos problemas que possam estar na base dos defeitos.

Nas empresas e na sociedade, a qualidade cada vez mais diz respeito a todos, salientando-se um dos aspectos mais significativos: a valorização das pessoas nas organizações.

Quando se fala em qualidade e em novos modelos organizacionais, são referidos em primeiro lugar, os valores da organização e a sua ligação com as atitudes e comportamentos de todos os colaboradores. Na qualidade, é fundamental a preocupação da direcção e de todos os trabalhadores, tendo em vista a mudança a nível de atitudes, como por exemplo a responsabilização, a preocupação de fazer bem à primeira, o estabelecimento de relações de confiança e de cooperação.

Assim, uma maior participação dos colaboradores, traduz-se numa maior confiança e entendimento dos objectivos da organização, diminui a resistência à mudança e cria condições para que os colaboradores possam desempenhar eficazmente as suas funções, mudar as suas atitudes e proporcionar a satisfação dos clientes. Este envolvimento requer a satisfação dos colaboradores na empresa e o reconhecimento de que o resultado do seu trabalho tem uma importância fundamental na melhoria da eficácia da empresa.

O envolvimento dos colaboradores procura a mobilização de competências quer técnicas quer sociais. Assim, a sua formação tem de permitir encarar a vida profissional como um processo de aprendizagem contínua, o que pressupõe uma atitude de mudança que conduza à melhoria da eficácia dos processos.

Assim, os novos modelos organizacionais exigem novas competências dos trabalhadores. Estas competências fazem apelo ao próprio sujeito, à sua aptidão de auto formação, responsabilizando-o pela sua própria formação que deve ser encarada de forma contínua. Neste sentido, passaremos a referir as competências consideradas importantes para o novo tipo de organização.

4 -Emergência de um Novo Modelo de Competências

O sistema económico, ao falar da importância dos recursos humanos nas suas organizações, tem como principal motivação as questões relativas ao mercado e ao seu poder competitivo, o que conduz ao reconhecimento das competências dos trabalhadores.

Em nossa opinião, pensamos que nas questões relativas ao processo de desenvolvimento de competências é fundamental reconhecer a importância do contexto de trabalho e que a mobilização da pessoa, com o seu potencial de criatividade e de inovação, é fundamental no desenvolvimento das competências quer técnicas quer sociais.

Como refere OLIVEIRA (1994:150), «*A ênfase posta na produção de competências como um fenómeno dinâmico multidimensional e complexo, incorporado pelos indivíduos a partir dos sistemas sociais em que estão inseridos e que articulam, de modo coerente, as esferas de ensino, formação e produção com o sistema de relações profissionais que lhe é específico. Isto quer dizer, em primeiro lugar, que a aquisição de competências, está longe de se cingir à formação profissional formal; em segundo lugar, que formação, ensino e produção formam um conjunto integrado e coerente*».

Dado que o nosso estudo se desenvolve numa empresa, pensamos ser pertinente abordar o conceito de **competência colectiva** que, segundo LE BOTERF (1992), não é unicamente um somatório de competências individuais. A empresa é, em si, um «sistema de competências» em que a sua qualificação colectiva depende não do somatório das competências individuais, mas dos modos e processos das relações mútuas. A competência colectiva depende da qualidade das interacções que se estabelecem entre as competências individuais. Na opinião do mesmo autor, a competência colectiva é forjada nas competências dos seus membros e permitem:

- Mudar as formas de organização do trabalho;
- Desenvolver a aprendizagem pela experiência;
- Exercer funções não correspondentes a uma tarefa específica;
- Conceptualizar problemas e analisar disfuncionamentos;

- Repartir e coordenar funções diversas;
- Promover processos de formação mútua;
- Negociar conflitos internos;
- Manter laços de solidariedade interna;
- Fazer face rapidamente ao imprevisto;
- Agir colectivamente nas iniciativas e nos riscos;

Estas competências colectivas não sendo entendidas como um somatório de competências, fazem apelo à mobilização de novas competências como passamos a justificar.

4.1.- Justificação da necessidade de novas competências

A passagem de produção em massa para a produção em menor escala exige, como vimos no capítulo anterior, que cada trabalhador seja capaz de operar em novos contextos produtivos, com autonomia, responsabilidade, espírito de equipa e criatividade.

A mudança de atitude perante o trabalho representa a passagem fundamental da organização de trabalho Taylorista/Fordista, caracterizada por tarefas simples e repetitivas e integradas num sistema fortemente hierarquizado, para um novo tipo de organização. Neste novo contexto, o trabalhador tem de demonstrar interesse pelo processo de produção e sugerir melhorias. Deve saber que faz parte de uma equipa e que todos os indivíduos são indispensáveis ao sucesso da organização, que tem de adquirir competências técnicas/sociais não exigidas pelas qualificações tradicionais.

Para LE BOTERF (1990), o objectivo final de um sistema de formação profissional é produzir competências. COLIN (1995) recorda que as empresas se apoiam no conjunto das competências dos seus elementos, *«competências que resultam de formações iniciais e contínuas, bem como de aprendizagens num contexto de trabalho»* (Ibid:25).

Ao abordar as competências, este autor, distingue duas lógicas: a primeira refere-se ao resultado que permite obter, ou seja espera-se que uma pessoa atinja um resultado conhecido *à priori*; a segunda lógica refere-se aos conhecimentos dos processos de produção, pois a finalidade da aprendizagem é o desenvolvimento, entre outros, de um potencial de análise e de comunicação.

A formação profissional, envolvendo as duas lógicas referidas, deve preocupar-se menos com a formação específica para uma determinada função, e antes atender ao desenvolvimento de competências mais gerais, onde se combine o conhecimento, a experiência e o comportamento.

Na opinião de RODRIGUES (1991), a necessidade de produzir a renovação de competências, depende de múltiplos factores e pressupõe a criação e a difusão de novas identidades profissionais. Resulta, pois, da conjugação dos efeitos dos seguintes elementos:

- Das mudanças organizacionais e/ou da adaptação de novos perfis pelas empresas;
- Da estrutura sectorial da actividade económica;
- Dos tipos de competências produzidos pelo sistema educativo;
- Da forma como as novas identidades profissionais vão ser inseridas nos conteúdos da negociação colectiva e da política social;
- Da forma como essas novas identidades profissionais são valorizadas no quadro das representações sociais dominantes.

Uma das características deste novo paradigma é a ênfase posta no trabalho de equipa visto que cada vez se sente maior necessidade em resolver problemas no momento da produção. Face a este aumento das exigências do posto de trabalho, *«a resolução de problemas profissionais e capacidade de aprendizagem autónoma são importantes competências exigidas ao «novo» trabalhador. Tais competências não podem ser adquiridas apenas na escola ou na formação profissional inicial. As próprias empresas intervêm de forma preponderante, como instâncias pedagógicas, na carreira dos trabalhadores»* (ONSTENK, 1995:34).

De um modo geral, a renovação actual das tecnologias também arrasta evoluções nos processos cognitivos, requerendo mobilização de saberes nas situações de urgência, decisões particularmente delicadas que põem em jogo importantes responsabilidades como por exemplo as económicas e as segurança e higiene no trabalho, originando uma nova abordagem do conceito de competência e de qualificação.

4.2.- As qualificações profissionais

Habitualmente, a análise das necessidades de qualificações tende a apoiar-se numa análise da tecnologia existente na empresa e na classificação do posto de trabalho. A esta análise de necessidades de qualificações levantam-se várias críticas por ignorar, muitas vezes, a necessidade da aquisição de novas competências e não ter em consideração as opiniões das pessoas envolvidas, factor este essencial para se incentivar a motivação dos indivíduos a assumirem um novo papel em contexto de trabalho.

SCHWARTZ (1994) distingue dois tipos de tarefas: as qualificadas, que podem ter como base o repetitivo, e as qualificantes, que permitem ao indivíduo desenvolver novas competências transferíveis para outras situações. Essa transferência implica a generalização e síntese.

A polivalência e a rotação de postos de trabalho são exemplos que mostram bem a dificuldade em usar os tradicionais critérios de classificação profissional. Não faz sentido classificar os homens pelo posto de trabalho visto este não ser o critério de divisão do trabalho (Ibid).

Outra perspectiva sobre as qualificações, referida por ZARIFIAN (1986), é a de TROUSSIER e ROSANVALLON (1983), que definem qualificação como a «capacidade de domínio» do processo de trabalho.

De igual interesse se reveste a análise de STROOBANTS (1993), ao estabelecer a relação entre qualificação e competências, realçando que esta problemática não

tem sido considerada da mesma forma pelos diferentes autores. Assim, referencia autores que utilizam indiferenciadamente os termos saber-fazer e qualificação, como sejam o caso de TROUSSIER e ROSANVALLON (1984); autores que opõem qualificação a competência, (BERTHELOT, 1985); os que reconhecem a qualificação como saber (JONES e WOOD, 1984 e ZARIFIAN, 1988, 1990).

Ao identificar a disparidade e ausência de convergência, na definição do conceito de qualificação, STROOBANTS (1993) faz uma clarificação entre as diferentes posições, identificando três aspectos distintos:

- Qualificação como processo - o facto de qualificar, de elaborar critérios de classificação;

- Qualificação como o resultado dum processo -dotar de uma classificação.

- Qualificação como o nível onde se situa o processo e o seu resultado, considerando os respectivos elementos.

As duas primeiras posições convergem para a identificação da qualificação como « (...) conteúdo da actividade do trabalho, como função de determinantes técnico-organizacionais, (...) sendo as competências abordadas como componentes desta qualificação. Mesmo que mobilizem saberes não técnicos, não deixam de ser tratadas como determinantes objectiváveis» (STROOBANTS, 1993:90).

A terceira posição, para STROOBANTS (1993:98), «o saber e as competências só são «qualificáveis» na medida em que se integram em critérios de diferenciação, em vigor na sociedade actual» As competências gerais partilhadas pelos membros de uma sociedade não são «qualificáveis», a não ser as especializadas. «Inversamente, os saberes e as competências particulares, que não são sujeitas a uma valorização diferencial, não têm existência no mercado de trabalho, nem existência social, na medida em que não são identificáveis».

Segundo GINBOURGER (1992), a qualificação dos empregos e das pessoas, resulta de um processo historicamente construído de codificação social. Salienta que, de acordo com a realidade francesa, tem sido privilegiado o modelo de trabalhador qualificado, baseado na equivalência entre competências profissionais e níveis de escolaridade.

Tradicionalmente, o termo qualificação só dava resposta às qualificações profissionais obtidas pelos utentes da formação. Era uma perspectiva reducionista, estando inteiramente ligada ao desempenho. Actualmente a qualificação tem uma vertente estrutural (com a dimensão orgânica e funcional) e outra vertente cultural (valores), ambas ligadas às competências dos trabalhadores tidas como necessárias à organização.

Assim sendo, podemos dizer que a qualificação não é mais do que uma parte das competências que são socialmente reconhecidas. Ao longo deste trabalho entendemos qualificação como o conjunto de competências mobilizadas pelo trabalhador e socialmente reconhecidas.

4.3- Conceito de competência

Na Europa, a abordagem das novas competências tem diferentes designações como a seguir se referenciam (EUTOTECNET, 1995:10):

- França - Compétences transversales (competências transversais)
- Inglaterra-Core/Common Skills (qualificações comuns)
- Itália - Sapere Essere (saber ser)
- Alemanha - Schlüsselqualifikationen (qualificações chave)
- Írlanda - Personal Effectiveness (eficácia pessoal)
- Dinamarca-Procesuafhaengige Kvalifikationer (qualificações independentes do processo)

Estes termos, são os mais utilizados em investigação e, até ao momento, é reconhecido que não existe um termo universalmente aceite. Neste trabalho optamos por utilizar o termo «novas competências».

A definição de competência, como refere ABREU (1994), coloca alguma dificuldade sobretudo nos planos cognitivo e normativo:

- No plano cognitivo, é necessário salientar que a competência é algo que se situa entre o conhecimento e a situação, numa dicotomia entre o saber e o saber-fazer. Uma aproximação à esfera cognitiva obrigaria a uma identificação entre competência e conhecimento; uma aproximação às situações obrigaria a uma aproximação ao conceito de «*performance*»;
- No plano normativo, existe a tendência de reduzir a competência a um comportamento (actividade) eficaz, desenvolvido com sucesso. A polémica que se identifica, assenta no facto dos critérios de sucesso se traduzirem fundamentalmente numa avaliação do produto.

A discussão em torno do conceito de competência, a nível da formação profissional contínua, conduz a determinadas consequências que vão condicionar a concepção e o desenvolvimento da formação. Também se pode constatar a existência de uma relação entre as diferentes na definições de competências e o sentido dos diversos modelos de formação.

Segundo CASTAGNOS (1990), o conceito de competência determina, de facto, o papel da formação profissional contínua, já que esta não se pode limitar a um processo técnico de actualização e de desenvolvimento de conhecimentos, pois a vontade da empresa em defender a segurança do emprego impõe a escolha de orientações favoráveis e a mobilidade interna, sendo necessário:

- Obter um «*savoir-faire*» (habilidades) correspondente aos perfis da qualificação quer se definem mais em termos de profissão, que em termos de emprego;

- Despertar um «savoir-être» (saber-ser) conforme as novas formas do trabalho;
- Suscitar um «savoir-changer» (saber-mudar) necessário para lidar com as novas tecnologias, rapidamente evolutivas;

Quando são abordadas as questões das competências, estas orientações são elementos indispensáveis, que as organizações devem ter em consideração.

Podemos referir diferentes definições de competência. Para STROOBANTS (1994:47), competência é *«o uso e adaptação, pelas empresas, das aquisições individuais da formação, sobretudo escolar, em função das suas exigências. Assim, para um trabalhador, ser competente significa encontrar a sua orientação e aceder ao emprego, nele conquistar o seu lugar assumindo as suas responsabilidades, isto é, ser capaz de responder às necessidades da empresa»*.

Segundo LE BOTERF (1992:33), o termo competência designa *«uma combinação de conhecimentos, capacidades e comportamentos mobilizados em contexto de trabalho»*. Refere, também, que uma competência não se reduz a um conhecimento ou a uma técnica, nem se limita a uma atitude, é uma realidade complexa composta por diversos tipos de elementos.

Competência define-se, também, hoje, em função do contexto profissional em que se exerce. Para DYBOWSKI (1995:46), competência significa *«saber actuar numa determinada situação, por forma a conseguir resolvê-la e superar as respectivas exigências de modo autónomo»*. Para tal, não são necessários somente conhecimentos técnicos e habilidades, mas também capacidade de comunicação e cooperação, capacidade de pensar e de actuar dentro do sistema.

É, também, neste sentido que ZARIFIAN (1993) entende competência como um saber prático e uma capacidade de acção, tanto autónoma como colectiva, para fazer face aos problemas industriais intrinsecamente complexos.

MICHEL (1990) refere que no conceito de competência se utiliza uma aproximação cognitiva baseada na análise dos tipos de mecanismos intelectuais mobilizados quando o trabalhador está em situação de resolução de um problema no trabalho. Assim, define competência como a «*capacidade para resolver os problemas eficazmente num contexto profissional, ou seja, para responder às exigências da organização*» (Ibid).

Na resolução de problemas, é entendido por MICHEL (1990) que o trabalhador, mobiliza em permanência, por um lado, estratégias de resolução dos mesmos problemas (ou esforços intelectuais) e, por outro lado, conhecimentos (conhecimentos teóricos, representações do «mundo»...). Acrescenta o mesmo autor, que o trabalhador mobiliza os seus esforços intelectuais e os seus conhecimentos, num meio onde três elementos são prioritários na acção: o espaço, o tempo e os outros assalariados. COROM citado por MICHEL (1990), considera, na resolução de problemas, estes três elementos - chave, tendo em conta os seguintes indicadores:

- A complexidade que cruza o espaço e o tempo;
- A interacção relacional que valoriza o aspecto relacional no quadro da resolução dos problemas profissionais.

Saber responder às necessidades da empresa, saber actuar na resolução de problemas, mobilizar comportamentos em contexto de trabalho e ter capacidade de acção são elementos que têm sempre a ver com a mobilização de saberes.

Ao longo deste trabalho e de acordo com LE BOTERF (1992:33), entendemos por competência «*uma combinação de conhecimentos, capacidades e comportamentos mobilizados em contexto de trabalho*». Podemos dizer que competência trata da faculdade (capacidade) do indivíduo mobilizar os saberes (saber actuar) em contextos determinados. Vamos, assim, passar a abordar as questões relativas As novas competências.

4.4.- As novas competências

O movimento de modernização da sociedade actual está profundamente marcado pela mudança social e tecnológica. Mais do que nunca o mercado de trabalho reclama pessoas motivadas, que saibam tomar iniciativas, responsabilidades, sejam capazes de trabalhar em grupo, com espírito de decisão e de criatividade (AMBRÓSIO, 1992).

É perante o actual estado de desenvolvimento que se sente *«a necessidade de desenvolver, através da formação, “aptidões fundamentais”, independentes do próprio conteúdo das formações, devendo estimular as capacidades de comunicação, permitir enfrentar situações complexas, difíceis e flexíveis, promover o sentido crítico e o espírito empresarial»* (STROOBANTS, 1994:48).

Ao falar-se da «emergência de um novo modelo de competências», tem-se em consideração a problemática do desenvolvimento desse modelo e sua ligação à formação do sujeito, à sua trajectória pessoal e profissional. PIRES (1994:62), refere que as competências *«são conjuntos de saberes e qualidades postas em acção em situações concretas, e estão ligadas a toda a formação do sujeito, (...) em que a aquisição das competências é feita ao longo do tempo, através de uma trajectória pessoal, social e profissional»*.

A necessidade destas competências não é nova, só que na hora actual se exprime de diversos modos. Com a crise económica, a incerteza aumenta e as empresas têm de resolver a questão fundamental que se lhes coloca, traduz-se pela mobilização e pelo desenvolvimento das novas competências de ordem pessoal e relacional.

As pessoas, para além de uma elevada competência técnica e científica em domínios de especialidade, devem revelar capacidade de adaptação social e elevada capacidade de iniciativa e de criatividade.

Pensamos que as competências e a motivação para a aprendizagem são interdependentes e reforçam mutuamente as características das pessoas. A motivação é ainda dependente das tecnologias utilizadas, da organização do trabalho e das características do ambiente de trabalho em que se mobiliza.

A chamada cultura de empresa tende a desenvolver sistemas de valores, que ajudam a envolver os recursos humanos na procura da excelência profissional. No entanto, tal não acontece, se os meios de formação não foram orientados para fazer face às novas exigências pessoais. A formação profissional contínua pode ser um meio de superar tensões, que frequentemente se estabelecem entre as directrizes da organização do trabalho e as aspirações individuais, impedindo o desenvolvimento da excelência profissional.

É importante que os trabalhadores sejam formados, não somente para responder a nível das exigências técnicas, mas igualmente para fazer face às novas exigências sociais.

Em nossa opinião ao tratarmos de questões relativas à formação profissional contínua, é fundamental ter presente as mudanças verificadas nas organizações. Assim, apresentamos seguidamente um quadro (EUROTECNET, 1995:8), que procura comparar as antigas e as novas competências exigidas pelas organizações.

QUADRO III -Antigas e novas competências exigidas pelas organizações

Antigas competências	Novas Competências
Aptidão para operar num ambiente bem definido e estável	Aptidão para operar num ambiente pouco definido e em constante mutação
Aptidão em executar um processo de trabalho repetitivo, claro e concreto	Aptidão em executar um processo de trabalho não rotineiro e abstracto
Aptidão para operar num espaçoso ambiente de trabalho controlado	Aptidão em tomar decisões e responsabilidades
Trabalho isolado	Trabalho de grupo, trabalho interactivo
Aptidão para operar em quadros espaçosos e temporais estreitos	Compreensão da totalidade do sistema e aptidão para operar em quadros espaçosos e temporais em expansão

(Eurotecnat, 1995:8)

QUADRO IV - Conteúdos das competências

Factores de competência	Antigo conteúdo das competências	Novo conteúdo das competências
Responsabilidade	Baseado sobre o comportamento (esforço, disciplina)	Baseado sobre as iniciativas
Pesquisa	Ligado à experiência	Cognitivo (identificar e resolver os problemas)
Interdependência	Sequencial	Sistemático (trabalho de grupo)
Formação	Adquirido de uma vez por todas	Contínuo
Aprendizagem	Aprendizagem passiva (ser formado)	Aptidão para a auto-formação (responsável pela sua própria aprendizagem)

(Eurotecnet, 1995:8)

O Relatório do IRDAC (1994), referindo-se às mudanças qualitativas nos requisitos das competências, salienta que, no futuro, as empresas vão necessitar de trabalhadores com competências múltiplas e multidisciplinares, com capacidade de trabalho em equipa e de gestão de projecto. Descreve, também, algumas novas competências que podem ser vistas como complementares da educação geral e dos conhecimentos técnicos que os jovens devem possuir à entrada do mercado de trabalho (Ibid:46).

- Atitudes sociais (capacidade de cooperação e trabalho em equipa);
- Capacidades de comunicação (incluindo apresentação, expressão e conhecimentos linguísticos);
- Criatividade, flexibilidade e autonomia;
- Capacidade de resolução de problemas e de síntese;
- Capacidade de aprender e sensibilidade formativa;
- Capacidade de processar informação;

- Sensibilidade ao meio ambiente;
- Interesse pela qualidade.

É, também, reconhecido que o conjunto de competências descrito não pode ser adquirido unicamente na formação contínua ao longo da vida, pois requer uma educação inicial ampla e equilibrada. Assim, e de acordo com PIRES (1994), vamos abordar três classificações para as competências emergentes.

As competências transversais ou genéricas: foram introduzidas no Quebec, nos EUA e em França por CASANOVA, (1991) após um trabalho do Council for Adult and Experiential Learning (CAEL) nos EUA.

Atitude de auto-formação, e «soft skills»: tem especial relevância o trabalho desenvolvido no programa EUROTECNET, no âmbito do Conselho da Europa, que através de NYHAN (1991), desenvolve o conceito de «atitude de auto-formação», a «competência-chave» da formação contínua, já que no seu entender está na base da organização qualificante.

As competências de terceira dimensão: foram concebidas por AUBRUN e OROFIAMMA (1990). Para estas investigadoras do CNAM (Conservatoire National des Arts et Métiers, de Paris), as competências de 3ª dimensão são aquelas que não fazem unicamente apelo, nem às capacidades intelectuais do indivíduo, nem às suas capacidades psicomotoras, mas à terceira dimensão do comportamento da pessoa. Estas competências também são designadas, por competências de saber-ser ou atitudes sócio-afectivas.

Dado que o nosso campo de estudo é uma empresa, onde se procura que os processos de formação contribuam para desenvolver novas competências, vamos abordar mais detalhadamente as atitudes de auto-formação e "soft skills" assim como as competências de terceira dimensão.

4.4.1.- Atitude de auto-formação e «soft skills»

Como referimos anteriormente, na abordagem das novas competências tem especial relevância o conceito de «atitude de auto-formação», tido como a «competência-chave» da formação contínua e que está na base da organização qualificante (NYHAN, 1991).

Para NYHAN, citado por AUBRUN (1990:97) «(...)Como atitude de auto-formação, entende-se a capacidade que um trabalhador tem de fazer um exame crítico e o de compreender tudo o que se passa acerca do seu local de trabalho. A compreensão e o conhecimento prático, que se traduzem num julgamento pessoal, são os factores que guiam todas as outras actividades». A atitude de auto-formação, presente em todas as situações da vida do indivíduo, é uma atitude activa que se desenvolve encorajando a auto-aprendizagem junto do indivíduo ou do grupo.

Assim, no âmbito deste trabalho, foram definidas um conjunto de competências exigidas aos «trabalhadores do futuro», salientando-se:

- flexibilidade; • adaptabilidade; • capacidade para aprender;
- capacidade para colocar questões; • autonomia; • responsabilidade;
- criatividade; • capacidade de iniciativa; • abertura a novas ideias;
- capacidade de trabalhar em equipa; • capacidade de comunicação;
- capacidade de análise; • liderança; • motivação;
- abertura de espírito às influências internas e externas.

A aprendizagem tem de estar perto da realidade da empresa e a empresa, por sua vez, tem de dinamizar os processos de formação que possam ter lugar no seu interior. «(...)É este processo contínuo de construção do conhecimento como base numa organização que será, espero, considerado, eventualmente, como a tarefa central da gestão na Organização Qualificante» (STAHL, 1993:9).

4.4.2. -Competências de terceira dimensão

AUBRAN e OROFIAMMA (1990:15) consideram as competências de 3ª dimensão como o «conjunto de competências que não fazem estritamente apelo nem às capacidades cognitivas nem psicomotoras, mas à terceira dimensão do comportamento da pessoa». Assim devemos atender a que, «para qualquer trabalhador, é indispensável dominar a dimensão técnica do seu trabalho, mas o que marca a diferença, é fazer prova de responsabilidade, autonomia, capacidade relacional e de criatividade». Estas competências são agrupadas pelas autoras em quatro categorias:

- 1 - Os comportamentos profissionais e sociais;
- 2 - As atitudes;
- 3 - As capacidades criativas;
- 4 - As atitudes existenciais.

1 - Os comportamentos profissionais e sociais

Esta categoria de competências exprime-se em termos de comportamentos e tem como referência tarefas concretas num determinado contexto social e profissional, como por exemplo:

- A partir da análise do trabalho, da decomposição da actividade profissional ou social, as competências são explicitadas pela descrição de um conjunto de sub-capacidades que as constituem.
- A partir da decomposição da acção em micro-comportamentos, é identificado o modelo ideal de emprego (abordagem do tipo comportamental).
- A partir de situações de trabalho bem determinadas, as competências de terceira dimensão articulam-se com os comportamentos profissionais. As funções profissionais dos trabalhadores são abordadas do ponto de vista dos

novos contextos de trabalho, dos novos desafios e dos projectos da organização. Assim, as qualidades pessoais e relacionais, não técnicas, revelam importantes e podem ser enriquecidas (AUBRAN e OROFIAMMA, 1990).

2 - As atitudes

As atitudes traduzem uma maneira de pensar e agir de forma estruturada e coerente. As atitudes são constituídas por pensamentos, convicções, sentimentos (emoções) e as tendências para reagir. AUBRAN e OROFIAMMA (1990) distinguem três tipos de atitudes:

- As atitudes relacionais e de comunicação - um conjunto de atitudes individuais que se manifestam em inter-relação com outras, de âmbito pessoal:

- Capacidade de escuta da opinião dos outros, de reformulação, de descentralização de si próprio, de identificação das linguagens, métodos e lógicas dos outros;
- Capacidade de expressão escrita e oral: reconhecimento do seu próprio estilo de expressão, sendo capaz de falar em grupo;
- Capacidades de argumentação;
- Capacidades de trabalho em grupo: integração numa equipa, aceitando certas críticas, pôr-se em causa;
- Capacidades de animação, de regulação e de negociação: saber organizar-se, fixando objectivos e estratégias.

- Capacidades relativas à auto-imagem - as autoras referem que é especialmente através da formação, surge como um meio privilegiado para transformar e valorizar o conhecimento de si próprio, a avaliação das suas potencialidades, o seu desenvolvimento a sua valorização, a auto-estima e auto-confiança. Entendemos por auto-estima o valor que o sujeito atribui a si próprio

- Capacidades de adaptação e de mudança - nesta abordagem, a adaptabilidade surge como uma das principais competências que o bom trabalhador deve possuir. Manifesta-se pela facilidade de integração em contextos profissionais diferentes, integração onde ocorrem as mudanças na situação do trabalho, exercício das suas funções em diferentes categorias de trabalho e aceitação da diferença. A adaptabilidade significa igualmente flexibilidade e não rigidez de comportamentos que conduza o trabalhador à «*capacidade de gerir a incerteza*» (AUBRAN e OROFIAMMA, 1990:22-24).

3 - As capacidades criativas

As capacidades criativas podem ser abordadas segundo três aspectos distintos:

- Fazer face ao imprevisto - traduz-se pela capacidade de improvisação e de recurso à intuição;
- Fazer mais e melhor - procurando a cada passo criar e inovar como norma de um comportamento, com uma lógica na busca da excelência e na ultrapassagem de si próprio.
- Saber - fazer - para uma actividade profissional, permitindo um estatuto de saber-fazer profissional, como por exemplo as capacidades criativas, do domínio artístico e cultural.

4 - As atitudes existenciais e éticas

AUBRAN e OROFIAMMA (1990:32), evocando LE GRAND, consideram que os «*valores individuais não são verdadeiramente individuais, eles reflectem e são o reflexo de um grupo social, de uma determinada sociedade num determinado estágio da sua história*», em que nos inserimos, que visam desenvolver nos sujeitos as seguintes capacidades:

Saber situar-se como actor social;

Apropriar-se das suas próprias vivências, atribuindo-lhe um valor social e cultural;

Analisar criticamente as situações vividas e construir o seu projecto pessoal;

Valorizar a auto-formação e a pesquisa.

Estes estudos, realizados por AUBRAN e OROFIAMMA, mostram que o aspecto mais importante da abordagem das novas competências se prende, fundamentalmente, com as exigências reais do trabalho e da sua concepção e as concepções do funcionamento humano, do ponto de vista individual e social.

4.5.- Síntese das principais terminologias

O Bureau d'Assistance Technique EUROTECNET tenta, em 1994, fazer uma síntese dos principais elementos que compõem as novas competências, com o objectivo de responder às diferentes terminologias existentes nos vários estados membros.

A estas competências, que a Eurotecnet designa, como já foi afirmado anteriormente, por competências chave, são essenciais para responder à actual mudança tecnológica e social baseada no conhecimento. Elas estão ligados aos processos de produção às mudanças organizacionais, a pessoa e ao seu desenvolvimento, considerando-se, que estas competências são combinadas de uma forma sistémica, não de forma separada. A (EUROTECNET, 1995) faz a seguinte distinção nas competências:

- Competências técnicas;
- Competências metodológicas;
- Competências sociais;
- Competências comportamentais.

Competências técnicas

Nas empresas, o desenvolvimento tecnológico e organizacional exige uma maior interligação entre sectores tradicionalmente isolados, o que requer, da parte dos indivíduos, conhecimentos suplementares dos processos desenvolvidos no seio dessas empresas, de forma a permitir a cada trabalhador ser responsável pelo seu trabalho quotidiano.

Competências metodológicas

Tornam-se necessárias na medida em que o funcionamento das máquinas se vai operando cada vez mais por meio de écrans e teclados. Isto significa que os operadores precisam de aptidões cognitivas que lhes permitam utilizar esses meios de comunicação abstractos. A integração das funções e a diminuição dos níveis hierárquicos nas organizações originam uma maior responsabilidade. *«Isso implica a necessidade e a capacidade de pensar e de tomar decisões num contexto holístico»* (EUROTECNET, 1995:11).

Competências sociais

Os trabalhadores têm de manter uma colaboração estreita e directa, quer com os colegas, quer com outros grupos profissionais. As decisões rápidas, no local de trabalho, requerem uma comunicação eficaz com colegas e superiores dos diferentes departamentos da empresa.

Estas competências exigem igualmente uma competência verbal apropriada, assim como a motivação necessária para discutir os problemas de trabalho com os colegas. Os grupos de trabalho autónomos necessitam, para o seu funcionamento, de outras competências, como a capacidade de colaboração e de comunicação, etc.

Competências comportamentais

Estas competências referem-se às atitudes, aos comportamentos e aos valores de ética profissional, o respeito pelos objectivos económicos e a auto-responsabilização. Estas competências fazem parte dos três tipos mencionados anteriormente.

Como vimos, as abordagens às novas competências são variadas. Esboçam-se, no entanto, alguns consensos entre os diferentes autores. Pensamos que um dos aspectos mais importantes, a ter em conta na mobilização de novas competências, se prende com a procura de uma melhor ligação entre o indivíduo e a organização. Quando se faz apelo à responsabilidade ou à colaboração, está-se a procurar implicar o indivíduo no projecto organizacional.

Seguidamente, pensamos ser oportuno abordar a definição das competências que consideramos mais significativas para o contexto deste estudo:

Responsabilidade - Aceitação da auto-responsabilidade face ao trabalho. Leva a pessoa a assumir as consequências das funções e escolhas realizadas.

Iniciativa - Fazer coisas ou propor acções sem o indivíduo ser forçado pelos acontecimentos. Disponibilidade para resolver problemas.

Organização - Capacidade para desempenhar planos lógicos detalhados a fim de orientar as acções em relação a um objectivo.

Autonomia - Trabalhar com independência e bem. É a tomada de decisão relativamente a actividades e comportamentos.

Comunicação - É saber ouvir e saber dizer. Saber exprimir-se com os colegas e com os superiores, desenvolvendo a capacidade de escuta dos outros.

Auto-estima - É o valor que o sujeito atribui à sua própria pessoa.

Auto-aprendizagem - É a motivação e capacidade do indivíduo aprender em permanência. Esta competência permite às pessoas aprender activamente em qualquer circunstância ao longo da vida.

Espírito de equipa - Integração numa equipa, cooperação, participação, aceitação de críticas e aceitar outros pontos de vista.

Flexibilidade - Disponibilidade de adaptação dos tempos e da organização do trabalho às exigências da procura.

Em nossa opinião, depois de definirmos algumas competências importantes para as organizações e de abordarmos alguns autores, encontramos alguns elementos que representam preocupações comuns:

- Exigências centradas mais na criatividade e responsabilidade dos indivíduos do que nas habilidades manuais;
- Maior autonomia e cumprimento de objectivos em vez de tarefas parcelares dos trabalhadores (o que pressupõe perfis profissionais de banda larga);
- Critérios de recrutamento baseados no potencial do indivíduo, para o cumprimento dos objectivos e não na adequação do homem ao posto de trabalho;
- Avaliação permanente com vista ao desenvolvimento potencial dos indivíduos.

Com as novas competências, os actores devem ser capazes de se relacionar de forma cooperante de modo a estabelecer ligações eficazes para, segundo NYHAN (1991), gerir o processo de produção e alcançar padrões de qualidade. Assim, as qualificações de natureza social *«têm o mesmo valor económico para uma empresa que as qualificações cognitivas e técnicas»*.

Refira-se que a procura da motivação e da participação dos trabalhadores requer, da parte da organização, valores culturais que favoreçam, por um lado, o desenvolvimento de novas competências, e, por outro, que tenham em conta os projectos pessoais e profissionais dos indivíduos.

Conclusão

Nas empresas a estratégia de desenvolvimento de recursos humanos deve ter em conta a formação profissional contínua como um elemento valioso para sustentar as mudanças na organização e o desenvolvimento pessoal e profissional do trabalhador. É nesta perspectiva que abordamos as questões relativas à formação profissional contínua em contexto de trabalho.

A educação e a formação estão no centro desta reflexão, visto se encontrarem na encruzilhada entre o indivíduo e o respectivo desenvolvimento das competências e as organizações. No aceso debate sobre a formação profissional as entidades responsáveis procuram desenvolver a formação inicial, a formação de adultos e valorizar o papel da empresa e da formação em contexto de trabalho.

A par de modificações de atitudes que se traduzem por uma aproximação entre os sistemas ensino/formação e o mundo empresarial, existe uma preocupação crescente em desenvolver formação que prepare a integração no mundo do trabalho, o que compreende o desenvolvimento de novas formas de organização do trabalho, a descentralização das responsabilidades e a importância da educação geral em paralelo com conhecimentos puramente profissionais.

Historicamente, as «velhas» competências estão ligadas a uma prática de trabalho intensiva, que terá resolvido importantes problemas reais. Convém sublinhar que as novas competências não excluem necessariamente as velhas competências, mas estes dois tipos podem coexistir dentro das empresas.

Nas novas organizações, tanto os conhecimentos como as competências, são consideradas estratégicas. Actualmente, os conhecimentos tendem a tornar-se obsoletos a ritmo mais intenso do que em qualquer outro período da história do Homem. É neste contexto que a questão do desenvolvimento das novas competências assume uma importância crucial para a capacidade competitiva dos novos modelos organizacionais. Salienta-se nos novos contextos organizacionais, a importância da capacidade de aprender, a autonomia, a capacidade de iniciativa e de trabalho em equipa.

CAPÍTULO 3

A FORMAÇÃO PROFISSIONAL CONTÍNUA

CAPÍTULO 3 - A FORMAÇÃO PROFISSIONAL CONTÍNUA

Introdução

A sociedade actual regista alterações fundamentais na educação de adultos, designadamente na necessidade de competências que ultrapassam o desempenho, a que podemos chamar competências independentes do processo ou extra função. Neste contexto, é importante compreender se a educação de adultos dá respostas para problemas assinalados na formação inicial ou se esta deve ser entendida como uma proposta orientada para o desempenho dos indivíduos e funcionamento das organizações.

As competências estão a tornar-se cada vez mais importantes para as organizações, não apenas para as tarefas a executar no local de trabalho, mas também nos modos de exercer a profissão num sentido mais lato, com reflexos no funcionamento das organizações.

Sabemos que no actual processo de modernização, o desenvolvimento acarreta consigo riscos que ameaçam grupos específicos da sociedade. Procuramos, assim, iniciar este capítulo com uma abordagem que justifique a necessidade e a função da formação profissional contínua (FPC) na sociedade actual.

Referimos, em seguida, a importância da satisfação da realização do projecto pessoal/profissional dos trabalhadores para o sucesso das organizações. Neste sentido ganha significado a valorização da pessoa e consequentemente apelos à motivação e ao envolvimento dos trabalhadores na formação e nas organizações.

Procuramos, seguidamente, caracterizar a formação em contexto de trabalho. Pretendemos apresentar as novas perspectivas da formação, sublinhar por um lado, o papel da formação formal e, por outro, valorizar a importância da formação não formal ligada a situações de trabalho ou a grupos de resolução de problemas.

1- A Formação Profissional

Desde a sua fundação, em 1957, que a Comunidade Europeia tem dedicado especial interesse à temática da formação profissional, considerando-a um instrumento fundamental para o progresso sócio-económico.

O Tratado de Roma, no artigo 128, prevê que *«(...)o estabelecimento de princípios gerais para a implementação de uma política comum de Formação Profissional tendente ao desenvolvimento harmonioso das economias nacionais e do mercado comunitário»*

Para orientar todo este processo, emitir recomendações e propor medidas, foi criada a respectiva Comissão Comunitária, junto da qual funcionam três organismos; o Comité Consultivo para a formação profissional, o Centro Europeu para o Desenvolvimento da formação profissional e o Fundo Social Europeu, o que realça bem a importância desta problemática.

O Fundo Social Europeu foi instituído em 1972, tendo como objectivo principal melhorar o nível de vida dos trabalhadores europeus, através de incentivos consubstanciados em ajudas financeiras a programas de formação.

Confrontado com as sucessivas e graves crises económicas, os objectivos da formação profissional têm-se deslocado, progressivamente, do desenvolvimento harmonioso das economias nacionais e do mercado comunitário, para o combate a problemas específicos e imediatos que afectam os Estados membros e que são desencadeados, basicamente, pelo desemprego e pelo declínio de muitas indústrias.

Relativamente à formação profissional inicial, cujo modelo, em certa medida, influencia o desenvolvimento da formação profissional contínua, desenvolve-se sem modelos distintos nos países da Europa. Há países, onde se combina a prática nas empresas com a teoria em estabelecimentos escolares e centros de formação (Alemanha, Dinamarca). Num outro modelo, a formação desenvolve-se em estabelecimentos escolares ou em centros especializados (França, Bélgica e Itália). Nos restantes países, incluindo Portugal, verificamos uma certa complementaridade, não predominando nenhum dos modelos apresentados anteriormente em que a

formação profissional inicial tem sido desenvolvida segundo o modelo das escolas profissionais, que procura articular os processos de aprendizagem com as empresas.

Ao abordarmos a articulação entre o sistema de ensino e o sistema de produção, fizemo-lo, por entendermos ser esta a melhor forma de preparar uma transição dos jovens para a vida activa mais fácil e mais eficaz. Para tal devem ser desenvolvidos e sistematizados os processos de aprendizagem tendentes à aquisição de competências no próprio meio profissional.

O sector privado e mais particularmente as empresas, têm também um papel importante, pois deverão participar, mais activamente, nos sistemas de formação profissional. No sentido de potenciar esta participação têm sido desenvolvidos alguns incentivos, nomeadamente de natureza fiscal e jurídica.

Conforme nos refere LOPES (1994:11) «(...)em Portugal não são as instituições convencionais de educação/formação, mas sim, para muitos jovens, as muito pequenas empresas (uma fortíssima proporção dos praticantes e aprendizes encontram-se nas pequenas empresas). Ora, essas organizações produtivas são precisamente aquelas em que o pessoal apresenta os níveis de educação mais baixos, ou seja, onde os trabalhadores detêm poucos conhecimentos formalizados e tem trajectórias profissionais marcadas pelas aprendizagens informais».

O futuro do sistema produtivo depende das qualificações da população activa, tanto dos trabalhadores como dos empresários, o que torna a formação profissional inicial e contínua um vector estratégico nas mudanças económicas, tecnológicas e sociais, aspecto preponderante e indispensável para uma melhor competitividade.

Por outro lado, a formação profissional contínua sofre um importante impulso com a entrada de Portugal para Comunidade Europeia. Disponibilizaram-se importantes recursos financeiros e técnicos para a efectivação da sua prática sistemática pelos agentes económicos e sociais. Assim, criaram-se novas condições legislativas e organizativas, intensificaram-se as acções de formação e ao mesmo tempo, diversificaram-se os modos de oferta.

No entanto, para que a formação profissional contínua adquira a importância devida, enquanto factor de desenvolvimento, é essencial que as empresas integrem a dimensão da formação nos seus planos estratégicos, em forma de compromisso.

No nosso entender, o princípio fundamental da acção a empreender, deve centrar-se na valorização do capital humano ao longo da vida activa, partindo do ensino básico, prosseguindo com a formação inicial para em seguida encontrar apoio na formação contínua. É através da generalização desta prática de formação, que se conseguirá o desenvolvimento de um sistema de educação/formação com a qualidade necessária.

Assim, o sector empresarial deve valorizar os processos de formação profissional contínua, visto esta conduzir, com as suas práticas, a processos de socialização na empresa, onde a existência das relações diversificadas entre o indivíduo e o colectivo favorecem a reflexão e promovem a aprendizagem.

Neste contexto, não há lugar para uma visão economista da formação profissional contínua, nem uma visão utilitária da mesma, ou seja, que espere, contrapartidas a curto prazo. Esta, deve ser entendida como um meio que, conjugado com outros, promova, para além de um melhor desempenho, o desenvolvimento pessoal do indivíduo, podendo contribuir para estabelecer uma maior ligação entre os projectos do indivíduo e os da organização.

Antes de abordarmos a problemática dos projectos de formação e dos modelos de formação profissional contínua, achamos oportuno clarificar o conceitos de formação profissional.

1.1.-Conceito de formação profissional

O conceito de formação profissional, dada a sua abrangência e diversidade, é difícil de precisar o seu conteúdo. Este termo, utilizado nos mais variados contextos, requer, para a sua clarificação, uma cuidada reflexão.

Segundo BARBIER (1993) é frequente falar-se de formação profissional quando há uma intervenção que visa contribuir para a emergência de uma resposta comportamental em relação ao meio.

Em 1975 a Organização Internacional do Trabalho (recomendação nº150), refere que; «(...)a formação profissional visa identificar e desenvolver aptidões humanas, tendo em vista uma vida activa produtiva e satisfatória e, em ligação com diversas formas de educação, melhorar as faculdades de os individuos compreenderem as condições de trabalho, o meio social e de influenciarem estes, individualmente ou colectivamente».

Em 1988 o CIME (Comissão Interministerial para o Emprego), procurando uma definição através da identificação dos conteúdos, define a formação profissional como « (...) o conjunto de actividades que visam a aquisição de conhecimentos, capacidades práticas, atitudes e formas de comportamento, exigidas para o exercício das funções próprias de uma profissão ou grupo de profissões em qualquer ramo de actividade económica ».

A formação profissional é também entendida como « (...) o conjunto de conhecimentos necessários para o exercício de determinada função adquirida tanto na formação escolar ou extra escolar » (MCSS, 1973:9).

De acordo com CARDIM (1995), a formação profissional é constituída pelas intervenções escolares e extra escolares que visam:

- A preparação inicial de jovens e adultos (activos ou não), para o exercício de qualquer profissão qualificada ou técnica de nível não superior.
- O aperfeiçoamento dos activos de todos os níveis de qualificação profissional.

Sabemos que a formação profissional varia de lugar de execução (escolar e extra escolar) e que engloba múltiplos sistemas e estruturas. A iniciativa cabe não apenas

às escolas, institutos, centros de formação e outras instituições de ensino mas, também, às empresas e associações profissionais.

Segundo refere LOPES (1994:9) o termo formação profissional, « (...) designa um processo geral de aquisição de conhecimentos profissionais sem obrigatoriedade de ligação com a situação de trabalho, ela é aqui assimilada à formação profissional dispensada nas instituições de educação/formação, as quais integram ou não estágios em empresas ».

Por um lado, a alteração do contexto económico e social determina a evolução do conceito de formação profissional, no sentido de um maior alargamento das modalidades de intervenção que designamos por formação profissional contínua. Por outro, o conceito de formação profissional é tido como um direito universal, e reflecte uma tendência para abarcar novos públicos pelo alargamento das instituições promotoras das acções de formação.

As acções de formação profissional contínua representam uma prática social que visa desenvolver novas competências para que a pessoa possa levar, efectivamente, a cabo as tarefas requeridas para o desempenho de uma função e, ao mesmo tempo, envolver a pessoa nos processos de mudança, num contexto determinado.

Segundo BARBIER (1993), no domínio da formação profissional é possível distinguir três tipos de acções:

- Acções de inserção, que permitem que um agente integre ou ocupe uma posição num campo de actividade em que, até então, não estava presente. Estas acções funcionam como processos de aquisição de identidade em que as finalidades, vão, muitas vezes suscitar na população, «a emergência de um projecto de identidade».
- Acções de qualificação, que permitem que um indivíduo mude de posição num campo de actividade em que já está presente. Funcionam como processos de «diferenciação de identidade», como no caso das

acções de qualificação escolar e profissional, para a promoção dos trabalhadores existentes.

- Acções de desenvolvimento, que permitem a um indivíduo dominar melhor uma posição já adquirida, melhorando-lhe as suas competências e a eficácia numa situação.

Estas acções funcionam como «*processos de confirmação de identidades, onde podem ser incluídas todas as acções de manutenção, aperfeiçoamento, reciclagem, actualização dos conhecimentos e desenvolvimento pessoal, que tradicionalmente caracterizam a formação de adultos*» (BARBIER 1993:158).

Para AMBRÓSIO (1992) o primitivo conceito Formação Contínua, enquanto processo de especialização profissional evoluiu, sendo hoje um conceito menos funcional e mais abrangente, já que na Formação Contínua, convergem processos e estratégias de desenvolvimento profissional, relacionado com o desenvolvimento social e económico das organizações.

Esta convergência é consistente se acompanhada e sustentada por um desenvolvimento de competências pessoais, que permitam fazer emergir em todos os níveis profissionais, capacidades de flexibilidade, inovação, compreensão das crises e desafios, integração de experiências, mudanças culturais e ousadia no criar de novo, inovar e modificar.

Partilhando a opinião de LOPES (1994:9) podemos dizer que a Formação Profissional Contínua é « (...) *uma articulação estreita entre formação formal e actividades de trabalho. Ela distingue-se pela heterogeneidade dos lugares de formação e, sobretudo pela sua combinação (centro de formação da empresa, posto de trabalho, instituições de formação...), e pela heterogeneidade dos formadores («formadores de casa», fornecedores de equipamento, profissionais(...).*» Assim a formação profissional contínua é cada vez mais um factor considerado e tido como estratégico para o desenvolvimento, visto representar o resultado de um projecto de formação, no sentido em que é uma opção por valores e finalidades, como vamos abordar seguidamente.

1.2. - Projectos de formação profissional contínua

A construção de um projecto de formação profissional, encontra na empresa um espaço privilegiado na medida em que surge interligado à dinâmica da organização aos recursos humanos e é entendida como um contributo para sustentar o desenvolvimento da organização.

Verificamos que nos diferentes contextos, o conceito de projecto está ligado à ideia de antecipação da acção, pois como diz MACEDO (1993:115) « (...) a ideia de projecto é um elemento de uma cultura que se desenvolve na dinâmica de uma acção presente, no tempo cronológico, mas, também na necessidade de reflexão sobre o ideal desejado no tempo futuro».

As organizações que se declaram possuidoras de um projecto, poderão implicar diferentes dinâmicas. De acordo com MACEDO (1993:115), o projecto nas organizações é encarado como «(...)um instrumento capaz de definir o caminho a seguir pelos diferentes elementos da organização e as estratégias a optar no sentido de tornar mais coerente e eficiente a acção relativamente aos objectivos que se pretendem atingir».

De acordo com BARBIER (1993:154) a «(...)elaboração de um projecto de empresa é acompanhado de iniciativas relacionadas com a história e a cultura da empresa: com efeito, uma e outra funcionam como uma produção de imagens da identidade dessa empresa; tais imagens, juntamente com as produzidas pelo trabalhador relativamente ao seu grupo de trabalho e ao seu próprio lugar na organização, são susceptíveis de fazer eclodir nesse trabalhador, projectos pessoais que se vão inserir nesse projecto de empresa».

Quando falamos em projecto de formação profissional, temos em conta que ele está situado num contexto mais vasto, a organização onde se desenvolve e onde ela própria é também um projecto. Ao abordarmos os projectos de formação profissional queremos referir as estratégias, objectivos, recursos e processos de avaliação com vista à realização de novas aprendizagens, de modo a contribuir para o desenvolvimento global do formando e para o desenvolvimento da organização.

O projecto de formação profissional em contexto da empresa, de acordo com MACEDO, (1993:133) pode ser visto como «(...)a opção por valores e finalidades, a definição de uma orientação com que se pretende o desenvolvimento e a inserção criativa do sujeito em diferentes situações» ou seja, os valores e princípios de natureza social, cultural ou profissional podem ser mobilizados em termos individuais ou colectivos, em diferentes espaços e tempos, quer em termos de projecto individual quer em termos da organização.

Neste sentido, a construção de um projecto corresponde a um « (...) processo que se desenvolve no reconhecimento da complexidade, racionalidade da incerteza e gestão do imprevisível (...) é assim um processo que é percurso e produto simultaneamente. Enquanto percurso, antecipa, diagnostica, prospectiva, negocia, discute, decide (valores, recursos, situações), é referência. Enquanto produto, materializa-se no plano operacional, definindo no espaço e no tempo, objectivos, actividades, e recursos » (Ibid:138).

Sendo o projecto de formação, entendido como um instrumento capaz de indicar e perspectivar o caminho a prosseguir, leva-nos a abordar de forma mais detalhada, as questões relativas à formação profissional contínua e ao desenvolvimento.

1.3.-Formação profissional contínua e desenvolvimento

Num quadro de grande mudança da sociedade, as exigências de uma economia global, os processos de inovação e de modernização tecnológica e social, fazem com que os processos de formação profissional contínua assumam um papel estratégico no desenvolvimento de novas competências. Nesta perspectiva, coloca-se a questão de saber qual a relação entre formação e desenvolvimento.

SAINSAULIEU citado por LE BOUEDEC (1988:261), refere que o desenvolvimento social designa a ideia de transformação do sistema social actual, não pela junção de elementos novos, mas mediante uma análise e reorganização, de modo a produzir um novo equilíbrio dos recursos internos. O desenvolvimento social/profissional surge como consequência de uma acção de formação, pela

influencia da cultura organizacional, pela introdução de novas tecnologias ou por acção das estruturas organizacionais.

Na abordagem da formação profissional contínua, entendemos que processo de formação significa uma estrutura, qualquer que seja o seu grau de complexidade, em que uma das funções é a de permitir ao indivíduo, a interiorização de determinados padrões comportamentais que visam o funcionamento do sistema social.

AMBRÓSIO (1986:42) aborda a definição antropocêntrica de desenvolvimento como «(...)a acção, o processo de mobilização dos recursos humanos, materiais, técnicos, financeiros, centrado sobre o homem, sobre as pessoas (...)» e SULEMAN (1994:12) acrescenta que nos sistemas antropocêntricos, «(...) o primado é atribuído às qualificações do trabalhador, as quais constituem factor de sucesso e de competitividade das empresas(...)». Este autor é da opinião contrário aos sistemas tecnocêntricos que defendem o primado da tecnologia como factor indutor de inovação e de competitividade.

É nesta perspectiva antropocêntrica que NÓVOA (1992) refere um conjunto de princípios que devem estar presentes na formação para o desenvolvimento:

- A formação como um processo, um percurso estruturado de transformações dos formandos relativamente aos conhecimentos (saber), às capacidades (saber fazer), a às atitudes (saber ser);
- A formação como um processo no qual as vivências dos formandos e dos actores locais constituem um ponto de partida e o «material» da acção pedagógica;
- A formação como um processo interactivo e participado, por todos os intervenientes: _ formandos, formadores, coordenadores e administradores;
- A formação como um processo de formação-acção, em que o fio condutor é o desenvolvimento de capacidades para analisar, compreender e agir sobre o meio;

- A formação como um processo de transmissão de conhecimentos e de acompanhamento dos formandos no sentido de desenvolver as suas capacidades de elaboração e de realização de projectos;
- A formação como um processo aberto em relação ao meio, privilegiando a intervenção e a confrontação com os actores locais.

A formação profissional contínua ao favorecer e integrar a diversidade de saberes faz com que o indivíduo modifique as representações de si próprio e das situações sociais, o que nos parece ser bem patente numa reflexão de AUBRUN e OROFIAMMA (1990:49), «*A aquisição destas novas competências parece acompanhar-se de uma modificação da relação com o saber em que, é essencial intuição, e onde, mais do que em qualquer outra actividade, é necessário ser-se capaz de gerir a incerteza, o irracional e a dúvida*».

A formação profissional contínua é um instrumento fundamental para o desenvolvimento e para a valorização pessoal e profissional de cada trabalhador, na medida em que contribui para uma crescente autonomia e maior segurança nas situações de trabalho cada vez mais complexas e problemáticas. Podemos dizer, pois, que a FPC é um processo através do qual a pessoa se desenvolve, ou seja, interioriza determinados significados que têm como efeito a alteração do sistema de representações, que como nos refere, BARBIER (1993:145) «*(...) os objectivos de uma acção são sempre imagens antecipadoras de um estado,(...) toda a acção funciona como um processo de transformação da realidade, ou seja, a passagem de um estado para outro. Portanto, determinar os objectivos de uma acção, definir a resultante que se espera obter, é imaginar um novo estado da realidade que poderá vir a surgir no final dessa transformação, seja qual for o estatuto dessa realidade: físico psicológico, social e económico* ».

Numa perspectiva mais larga, a formação profissional contínua mobiliza os saberes dos indivíduos, cuja capacidade de percepção e análise permitem alargar os seus horizontes da realidade: psicológica; institucional; sociológica; cultural; política. Assim a FPC mobiliza saberes múltiplos, (competências) fazendo apelos a dimensões da personalidade, a saberes sociais, a conhecimentos do ambiente profissional e mais particularmente da integração de normas de comportamento geradas pela empresa ou organização.

No mesmo sentido BARBIER (1993:148) diz-nos que: «*No caso da formação e do desenvolvimento, de uma maneira geral, das acções de transformação dos indivíduos, trata-se de um estado de capacidades, ou de disposições individuais ou colectivas, que também poderemos designar por perfil de chegada*». A pessoa possui um sistema de representações construídas a partir das experiências próprias. O comportamento não é determinado directamente pelos estímulos ambientais, mas sim pelo estatuto concedido pelo sistema de representações que possui. Assim, os efeitos da formação têm de se reflectir obrigatoriamente, na alteração do sistema de representação (LE BOUEDEC, 1988).

A pessoa que se encontra num determinado meio, tem necessidade de se desenvolver de forma a responder às exigências desse meio. BERBAUM (1993:13) realça assim o papel da aprendizagem entendida como «*(...)um processo de assimilação de uma nova resposta, isto é um processo de adequação do comportamento*».

A nossa análise remete-nos para uma reflexão que nos leva a referir STROOBANTS (1994:48) quando afirma que «*(...) sente-se a necessidade de desenvolver através da formação, «aptidões fundamentais», independentes do próprio conteúdo das formações, devendo estimular as capacidades de comunicação, permitir enfrentar situações complexas, difíceis e flexíveis, promovendo o sentido crítico e o espírito empresarial*».

Esta reflexão conduz-nos a evidenciar a necessidade de mudança a nível organizacional que permita e facilite as práticas de participação na FPC. Regra geral, o trabalho repetitivo não incita à participação na formação, deixando também pouca margem para a aquisição de uma experiência que seja valiosa e útil fora do trabalho. O facto de os trabalhadores poderem adquirir no seu trabalho práticas de reflexão conducentes a um amplo conhecimento profissional, técnico e social, facilita a ligação entre aprendizagem e trabalho.

Reconhecemos, assim, que as rápidas transformações sociais, científicas e tecnológicas impõem por um lado, a necessidade de uma sólida formação de base e por outro uma formação contínua capaz de preparar os indivíduos para encarar os desafios, dessas transformações, desenvolvendo capacidades de adaptação à

mudança, de autonomia e de criatividade, sem descurar a formação técnica específica requerida para um melhor desempenho profissional.

As competências fundamentais, indispensáveis ao desenvolvimento social e profissional, abrangem para além do domínio dos conhecimentos básicos (conhecimentos linguísticos, científicos, etc.) as competências de carácter tecnológico e social. Cada vez é mais valorizada a capacidade de evoluir e de actuar num ambiente complexo, sobretudo é valorizada a capacidade de adquirir novos conhecimentos e novas competências, de «*aprender a aprender*», pois o percurso profissional efectua-se numa lógica de progressão contínua das competências.

O desenvolvimento das organizações faz apelo ao alargamento do que chamamos competência social, isto é, a aquisição de posturas pessoais que se adquirem ou se desenvolvem com a reflexão e integração das experiências de vida (saberes experienciais). Tais posturas têm a ver com o contexto de trabalho e com a articulação entre o "saber-fazer" e o "saber ser".

Constatamos que a evolução dos modelos de organização do trabalho nas empresas ou instituições modernas levou a que estas procurem elevados graus de qualidade, rentabilidade e competitividade. Logo, os objectivos da FPC estão focalizados, não apenas no campo dos perfis profissionais para o desempenho de determinadas funções, mas também nas estratégias temporais de desenvolvimento das empresas (AMBRÓSIO, 1992).

A formação em contexto de trabalho, só tem importância para o desenvolvimento das organizações, quando o contexto organizacional permite uma aprendizagem contínua. Este contexto não pode ser encarado como destinado apenas ao trabalho directamente produtivo, mas também, destinado à formação técnica e social. As acções de formação em contexto de trabalho estão a ser valorizadas pelas organizações. Procura-se desenvolver novos modos de articulação e integração entre aprendizagem e trabalho, bem como novas formas e locais de aprendizagem.

A formação profissional contínua deve acompanhar o ritmo de desenvolvimento social e as exigências da empresa mas também valorizar e dignificar o estatuto dos trabalhadores, o seu prestígio e a sua carreira profissional.

Neste sentido, tendo em vista o desenvolvimento económico e social, ganha significado o acordo assinado em Espanha (1993-1996), entre entidades empresariais e sindicais. Estas entidades concluíram que a formação profissional contínua, deve proporcionar aos trabalhadores maiores qualificações com os objectivos de:

- Promover o desenvolvimento pessoal e profissional, a prosperidade das empresas e dos trabalhadores em benefício de todos;
- Contribuir para a eficácia económica melhorando a competitividade das empresas;
- Adaptar-se à mudança motivada tanto por processos de inovação tecnológica como por novas formas de organização do trabalho;
- Proporcionar o desenvolvimento de novas actividades económicas.

No entanto, em termos de formação profissional contínua, de acordo com o relatório de LESOURNE (1988; 160:278), sabemos que:

- A formação cada vez mais está presente ao longo de toda a nossa vida profissional;
- O principal objectivo da formação será desenvolver conhecimentos, que por si mesmos desenvolvam atitudes que permitam a autonomia, a adaptabilidade, e de «aprender aprendendo». Isto sem deixar de considerar como indispensável uma melhoria da formação geral;
- Apesar de uma boa formação geral ser cada vez mais necessária, esta, por si só, não abre as portas ao primeiro emprego, e a formação profissional específica, especializada, tem uma eficácia muito curta no mercado de trabalho, pela sua fragilidade e rápida obsolescência.

Estas questões são ao mesmo tempo desafios aos processos de formação, que têm necessidade de evoluir em termos de «qualidade». Os objectivos da formação

profissional contínua passam a situar-se para além da aquisição de conhecimentos e técnicas de aplicação, exigindo-se capacidades de compreensão, análise, participação, o que representa um dos grandes desafios às políticas de formação profissional contínua.

1.4.- Desafios às políticas de formação profissional contínua

A importância da formação profissional contínua é hoje tão grande que todos os países desenvolvidos consagram recursos significativos aos seus sistemas de formação. Num contexto de mudança e incerteza característico da sociedade actual, verifica-se um apelo às políticas de educação/formação com vista à obtenção de saltos qualitativos e quantitativos importantes, como a melhoria geral do nível de formação da população, o aumento da taxa de escolarização, a recuperação ou desenvolvimento do crescimento dos investimentos no domínio da educação/formação.

Segundo DYBOWSKI (1995:45), as políticas de formação profissional devem referir, de acordo com a sua concepção, organização e face às crescentes transformações, as seguintes exigências:

- Uma actuação na base do relacionamento e da habilidade de conseguir orientar-se em sistemas complexos;
- Uma necessidade de comunicação e cooperação;
- Uma força inovadora, criadora e com capacidade de concepção.

De acordo com DYBOWSKI (1995:45) não são suficientes os conhecimentos ministrados em seminários ou cursos profissionais, pois que os novos requisitos estão condicionados por:

- Uma maior ligação entre o trabalho e a aprendizagem no âmbito das acções de formação inicial e contínua, assim como a promoção de competências de auto-aprendizagem no grupo;

- Experiências vividas na prática da actividade laboral, uma maior articulação entre aprendizagem intencional e processos de aprendizagem;
- Alargamento de conteúdos profissionais com a integração entre aprendizagem teórica e prática;
- Aprendizagem auto-organizada e cooperativa em grupos;
- Intervenção activa dos participantes na concepção dos processos de aprendizagem.

No entanto, relativamente ao desenvolvimento da FPC devemos considerar como pertinente a abordagem das barreiras que se levantam ao seu bom desenvolvimento, quer nas empresas quer noutras instituições, que podemos classificar em três grupos: culturais; técnicas e institucionais (Relatório ECR; 1993).

As barreiras culturais, devem-se ao facto de se verificar, no nosso país, uma baixa escolaridade. O elevado insucesso escolar dos jovens nas nossas escolas, tem reflexos e prolonga-se ao longo da sua vida profissional, constituindo uma barreira à formação. As instituições de formação têm de responder com métodos pedagógicos adequados à formação de adultos, de modo a reduzir o insucesso na aprendizagem.

As barreiras técnicas prendem-se com o desenvolvimento de projectos de formação dentro da empresa. Estas devem estar organizadas para implicar os formandos, gestores e outros colaboradores da empresa na identificação e definição das necessidades de formação, formulação das especificações da formação (Objectivos, conteúdos, tempos, custos ...) e avaliação dos resultados.

As tarefas e preocupações profissionais no dia a dia da empresa, muitas vezes não permitem tomar consciência das mudanças que ocorrem na profissão e nas carreiras, o que leva os trabalhadores a não valorizarem a formação e a não sentirem necessidade de competências para lidar com a mudança, de forma a reagir positivamente às novas situações. A FPC para ser eficaz necessita de uma imagem positiva, que se constrói paralelamente ao sucesso das pessoas que nela participam.

As barreiras institucionais, resultam da falta de articulação entre os parceiros do sistema de ensino/formação e do sistema económico, o que tem como consequência

o fraco benefício dos parceiros visto não serem aproveitadas as sinergias complementares para cada entidade.

Os três tipos de barreiras abordados anteriormente poderiam ser ultrapassados com o desenvolvimento de políticas de formação adequadas, e que no caso particular de Portugal, apesar de se notar uma certa evolução positiva com a criação de centros de formação, minimamente apetrechados, e que aglutinem várias empresas do mesmo sector e o apoio aos processos de formação em contexto de trabalho, têm sido caracterizadas por:

- Falta de concretização de uma política nacional de formação profissional;
- Não consagração da formação profissional como processo integrado e sistematizado de desenvolvimento;
- Ausência de um suporte administrativo, que institucionalize uma optimização e respectiva coordenação de iniciativas;
- Necessidade de preparação de formadores em bases sólidas.

Reconhecendo que as empresas podem favorecer os processos de FPC pensamos que devem procurar:

- Uma política de formação e um plano de formação;
- Investimento em formação, empenho da gestão e quadros das empresas na valorização da formação;
- Estruturas próprias de formação;
- Metodologia adequada para detectar necessidades de formação.

No contexto das empresas portuguesas os problemas poderão agravar-se, quando pensamos em termos europeus. Como política global, a Europa deve desenvolver e apoiar práticas que respeitem as diferenças culturais. Favorecendo a diversidade, a Europa poderá transformar-se num continente que valorize e reconheça a importância de qualquer um dos seus cidadãos e das suas competências na sociedade que se propõe construir. De acordo com o relatório da ECR (1993) verificam-se desafios que devem ser tratados na política de formação da Europa e que, como é evidente, se reflecte em cada um dos estados membros, como:

- A questão do reconhecimento mútuo dos diplomas e das competências;
- A questão da dimensão europeia na educação/formação (a multiplicação dos intercâmbios, o desenvolvimento de projectos conjuntos);
- A promoção da inovação e da qualidade na formação;
- A mobilidade dos jovens e dos adultos;
- A questão da investigação sobre as metodologias e as políticas adoptadas às diferentes culturas.

Em nossa opinião, como linha de política geral e como grande desafio, parece-nos oportuno argumentar, que a formação profissional contínua deverá estar adequada quer ao projecto empresa, quer ao projecto pessoal/profissional dos indivíduos. Neste contexto, a formação de adultos torna-se particularmente importante na medida em que está inerente ao sujeito. Do mesmo modo, os processos de formação profissional contínua têm de ter em conta a organização, mas também o desenvolvimento pessoal, social e profissional de cada formando e consequentemente uma melhor qualidade na formação.

FERNANDEZ (1995) ao citar KUPERHOLC, refere que o novo modelo de FPC, assentará em sistemas flexíveis de formação, entendidos como «(...) *espaços de intersecção entre sistemas individualizados e de auto-formação*» que se adaptem às finalidades da formação, onde se privilegie a formação por medida, permanente, individualizada e autónoma.

A formação profissional contínua, ao procurar proporcionar um maior conhecimento das mutações que se estão a operar na empresa e no meio envolvente, está a responsabilizar e a implicar os indivíduos na estratégia global da empresa. A formação de adultos tem particular significado quando valoriza a experiência da pessoa e também quando proporciona uma maior participação e motivação. É nesta perspectiva que passamos a abordar a formação de adultos.

2 - Formação de Adultos

As características básicas das mudanças sociais e tecnológicas mostram, cada vez mais a importância da pessoa. O sujeito não é um elemento neutro mas um ser que sente e que é capaz de experimentar sensações de satisfação e de insatisfação. Na nossa perspectiva, a pessoa é um elemento com sentimentos capaz de se desenvolver e de se integrar socialmente ao longo da sua vida. A formação de adultos é normalmente encarada segundo duas vertentes; a formação instituída e a formação experiencial.

A formação instituída compreende uma acção que é organizada com a finalidade de responder a problemas concretos determinados pela prática social. É institucional, organizada, reconhecida, enquanto que a formação experiencial decorre da experiência dos indivíduos ao longo da sua vida. É uma formação realizada pelo sujeito, que não é possível delimitar com exactidão, realizada pelo sujeito e que dificilmente é reconhecida pelas instituições (PIRES, 1995:42).

Alguns autores como DOMINICÉ (1988), JOSSO (1987), PINEAU (1989), BARBIER (1992) ao abordarem a temática da educação de adultos dão ênfase à experiência como fonte de aprendizagem.

É mesmo referido por JOSSO (1987:49) que a educação de adultos, por meio de uma pedagogia apropriada pode oferecer aos que utilizam as suas estruturas, a abertura para o exercício da sua liberdade, tornando-os mais conscientes enquanto seres psicossomáticos, sociais, políticos, e culturais.

A formação de adultos é também o resultado de um percurso de vida, onde a pessoa é actor da sua própria formação. Para PINEAU (1991) a formação está inerente à própria pessoa, formar-se é dar uma forma, uma actividade mais fundamental, reconhecendo que não existe, «à priori», nenhuma forma acabada que se imponha do exterior.

É claro que a formação de adultos se faz de diversas formas e em diferentes momentos da vida dos indivíduos, onde a motivação e o interesse da pessoa são

aspectos a considerar nos processos de aprendizagem, como abordaremos em seguida.

2.1. - Aprendizagem na idade adulta

Segundo DOMINICÉ (1991) a idade biológica pode não coincidir com a social ou a psicológica. Os problemas sentidos por cada adulto, os seus objectivos, o seu percurso formativo, não coincidem por vezes como o ciclo de vida que à partida vivenciam. A explicação assenta em determinados factos. As funções e o papel social que o adulto assume em sociedade condicionam os percursos de vida, por isso, a escolaridade de base e a formação, nomeadamente a profissional anterior explica o sentido da formação posterior na vida do adulto.

Como refere KNOWLES (1990), a razão pela qual os adultos prosseguem a sua formação e como aprendem foi estudada por HOULE, concluindo este, que na população estudada existiam três grupos distintos de formandos:

- Os formandos orientados para um objectivo, que geralmente iniciam a formação numa idade tardia e em que esta se desenvolve à medida que surgem necessidades e problemas específicos.
- Os adultos orientados para uma actividade, que, prosseguem a formação de uma forma permanente e contínua. Esta surge com um fim em si, como estratégia de promoção.
- Os formandos orientados para a aprendizagem, que procuram o saber pelo saber, sendo a sua progressão contínua e evolutiva. As suas opções no emprego, na família e na vida em geral, são tomadas em favor do crescimento.

Do nosso ponto de vista, na idade adulta, os processos de aprendizagem surgem determinados por situações de vida pessoal ou profissional. O desenvolvimento do processo de formação, pode ter origem numa mudança operada no meio, ou resultar de uma percepção do sujeito que pretende induzir uma modificação no meio. Assim, de acordo com BERBAUM (1993:13) «(...)a noção de aprendizagem surge quando se

aborda a dinâmica do comportamento, quando se procura tomar em consideração os tipos de reacções em relação ao meio».

Nesta perspectiva e de acordo com o mesmo autor, a aprendizagem pode definir-se como «(...) o processo de construção e assimilação de uma nova resposta, isto é, um processo de adequação do comportamento (...)» então «(...) fala-se de formação quando há uma intervenção que visa contribuir para a emergência de uma resposta comportamental nova » (Ibid).

Como refere BELET (1991:20), no âmbito da «(...) formação de adultos, privilegia a liberdade e a dignidade pessoal, o desenvolvimento de todas as dimensões salientando a importância dos aspectos psicológicos e afectivos da personalidade» Considera-se assim que o homem tem capacidade de reacção, transformando-se a si próprio, e tornando-se dono da sua própria vida.

A educação humanista está centrada no formando. O papel do formador é orientar e facilitar os processos de aprendizagem, incitando-o a ser o responsável pela sua própria aprendizagem. O acto de aprendizagem é considerado como pertencente à pessoa e que, em primeiro lugar, tem origem no esforço pessoal «(...) cada um aprende o que lhe parece necessário, importante, significativo em função dos seus objectivos pessoais, dos seus centros de interesse, das suas crenças e da percepção de si mesmo» (Ibid).

Este aspecto leva-nos a abordar as práticas mais significativas na formação de adultos, como a experimentação, visto ser uma metodologia que na idade adulta se pode tornar eficaz, tendo em conta que a aprendizagem se faz pela descoberta, facilitando o campo das decisões do formando.

A educação de adultos é referida por KNOWLES (1990), como devendo orientar-se, tendo em conta:

- A necessidade de saber. Os adultos interessam-se pela formação desde que sintam que através dela as suas necessidades e projectos podem ser

satisfeitos; o adulto orienta a sua aprendizagem para a própria vida, tendo em conta as funções e actividades que desenvolve na sociedade;

- O modo de aprendizagem do adulto relaciona-se com o seu quotidiano, razão pela qual a formação se reporta a situações reais. Valorizam-se as estratégias de formação que permitam a articulação entre acção e formação, que possibilitem o investimento prático de saberes teóricos ou a formalização dos saberes práticos;
- A experiência é a base da aprendizagem do adulto; por tal motivo, a análise da experiência deve ser o método de base da formação. A vida do adulto compreende etapas marcadas por acontecimentos e decisões, que determinam o sentido à sua história de vida. O papel da experiência do formando: o formando, durante a vivência de um segmento de formação, possui uma carga experiencial, que deve aproveitar, como recurso e fonte de aprendizagem;
- A vontade de aprender - a vontade do adulto aprender aumenta, significativamente, se os conteúdos tiverem uma aplicabilidade prática ou se estiverem ligados a problemas do quotidiano;
- As dificuldades de aprendizagem aumentam com a idade. Logo, devem questionar-se e repensar-se os estilos, a duração, o local e os ritmos da formação. A orientação da aprendizagem deve ser ao contrário do que acontece a nível do ensino tradicional onde o aluno é levado a centrar a sua atenção sobre os conteúdos.
- A motivação: as fontes de motivação do adulto podem ser externas (promoção, remuneração,...) ou internas (reconhecimento, ...).

Nesta perspectiva, podemos dizer que a educação de adultos reconhece a importância da vontade de aprender do adulto, faz apelo à sua experiência pessoal e profissional, com vista a desenvolver as competências necessárias que lhe permita

enfrentar as situações de trabalho. Neste sentido, toma significado a atitude do adulto que contribui para orientar o seu próprio processo de formação, onde assumem particular importância as competências de auto-formação.

2.2.- Auto-formação

O conceito de auto-formação reconhece o papel central dos sujeitos na condução da sua própria formação. A auto-formação liga-se às práticas de formação contínua onde a experiência e a história individual são valorizadas.

Este conceito é utilizado por CARRÉ (1992) em duas tentativas de aplicação prática; uma, visando o desenvolvimento de dispositivos pedagógicos, outra, a introdução desta perspectiva nas organizações de trabalho.

Abrangendo o campo da pedagogia e das organizações, o autor referido parte da constatação de que os modelos clássicos de formação não podem responder adequadamente aos actuais níveis de desenvolvimento das qualificações necessárias ao progresso económico e social. Tanto numa perspectiva pedagógica como organizacional, a finalidade da auto-formação é a mesma: dar ao sujeito social em formação dentro da empresa, os meios para aprender por ele mesmo, de forma a contribuir para o desenvolvimento contínuo da organização.

Podemos dizer que, no essencial, se procura que todos os formandos organizem interiormente as aprendizagens e dêem unidade e sentido ao seu projecto pessoal, ao mesmo tempo que possam contribuir para o desenvolvimento da organização.

Assim, ao longo deste trabalho, a auto-formação deve ser entendida como: «(...)o processo de apropriação de cada um do seu próprio poder de formação» (DOMINICÉ, 1988a:102) onde a história de vida a experiência pessoal e profissional são amplamente valorizadas e representam um significativo papel nos processos de aprendizagem. Ou seja, quanto mais os participantes se encontram envolvidos na formação, mais sobressai a importância de adquirir saberes, emanados da experiência e da análise de situações concretas.

2.3.-Papel da formação experiencial

Para a compreensão dos processos de formação, numa empresa, tem uma importância fundamental o estudo dos papéis dos diferentes actores, ou seja, é preciso analisar a dinâmica aplicada, as atitudes adoptadas, as diferentes articulações e as estratégias na produção da mudança. A análise destes elementos conduz-nos à compreensão da importância da formação experiencial no processo de aprendizagem.

As empresas procuram articular os saberes permanentes com os saberes evolutivos, privilegiando as competências do tipo processual ou metodológico para favorecer a «polivalência» e facilitar a capacidade de evolução. Esta articulação, segundo COURTOIS (1992:103) reflecte a passagem de um saber especializado para um saber transferível e generalizado, em que a formação pela experiência permite não só identificar e mobilizar competências e saberes adquiridas nas situações de vida, mas também examinar a maneira como a experiência constrói a pessoa (COURTOIS, 1992).

De acordo com KOLB (1984) citado por PINEAU (1991:30), por um lado, a aprendizagem experiencial «(...) põe em jogo duas operações mentais diferentes mas interligadas: a apreensão da experiência e a sua transformação». Por outro lado, a aprendizagem experiencial observa quatro vectores: a experiência concreta, a observação reflectida, a conceptualização abstracta e a experiência activa, entendendo-se que a experiência, para ser formadora, tem necessariamente que ser reconstruída e modificada.

Segundo PINEAU (1991:20) a formação experiencial é «(...) uma formação por contacto directo, mas reflectida». Esta reflexão remete-nos para a formação realizada pela situação vivida, sem formador, programas, conteúdos, somente a haver contacto com o objecto, o sujeito ou a situação.

Como refere JOSSO (1991:198) a formação experiencial é «(...) uma actividade consciente do sujeito que efectua uma aprendizagem imprevista ou voluntária em termos de competências existenciais (...) instrumentais ou programáticas, explicativas ou

compreensivas, na ocasião de um acontecimento de uma situação, de uma actividade que põe o formando em interacção com ele próprio, os outros, o ambiente natural ou as coisas num ou em vários registos ». Neste contexto, podemos dizer que gerar as competências implica, não somente, uma integração do saber fazer e de conhecimentos, mas também, uma significação e orientação contextualizada.

“A experiência precisa de ser construída e reflectida pois a sua dimensão formadora depende dos recursos culturais que permitem a atribuição de sentido” (DOMINICÉ, 1991). A formação pela experiência faz apelo à mobilização do sujeito, à sua vontade e à acção na situação, reflectindo de modo a dar-lhe sentido pessoal, construindo assim os saberes a partir da experiência pessoal e profissional.

O domínio da aprendizagem experiencial é um suporte eficaz de transformação da pessoa (JOSSO, 1989), pois oferece a cada um a oportunidade duma presença em si e na situação através de registo; psicológico, sociológico, cultural e económico. De acordo com COURTOIS (1992) a transformação pela experiência efectua-se segundo um processo de construção e de confrontação de sentido, ou seja, é uma reformulação de um saber local. Dito de outro modo, trata-se da transformação de um saber transferível e transmissível, numa dinâmica de transformação de identidade no plano individual e colectivo.

Segundo BARBIER (1993:195) «(...)quanto mais os participantes na realização de uma acção se encontram implicados na elaboração do respectivo projecto, mais sobressai a importância que adquirem os saberes emanados da prática, da experiência, da análise das situações concretas em detrimento dos saberes codificados, académicos e tecnicistas dos teóricos e dos peritos», pois a aprendizagem realizada numa situação de trabalho, implica a interacção de uma pessoa com essa situação. Esta interacção chama-se «experiência» sendo essencial a participação da pessoa.

Esta participação é fundamental, visto que nas organizações, cada vez mais, é exigida dedicação e empenhamento das pessoas. Este facto exige mais que o tradicional bom desempenho profissional no local de trabalho, traduzido, unicamente, por uma maior produção. As organizações têm necessidades de competências do domínio social, pelo que fazem apelo a uma melhor ligação do indivíduo à organização. A interacção entre a construção dos projectos da empresa e

do projecto pessoal/profissional, assim como a procura da satisfação da pessoa na organização, cada vez são mais valorizadas.

2.4.- Desenvolvimento do projecto pessoal/profissional

Com a valorização dos processos de aprendizagem em contexto de trabalho, a valorização do ser humano torna-se cada vez mais evidente nos novos modos de produção. O apelo à motivação e ao envolvimento dos trabalhadores na organização são entendidos como factores importantes na obtenção de maiores índices de qualidade e de produtividade.

O funcionamento de uma empresa e o seu progresso, através da procura da melhoria, podem ser gravemente perturbados por uma motivação insuficiente. A empresa pode dispor de efectivos suficientes, de pessoas competentes, de um clima social favorável, mas é necessário que as pessoas estejam motivadas, quer dizer, orientadas para a acção. A motivação não existe «por si», é o produto de uma situação, e por isso, é susceptível de ser modificada por uma acção oportuna. (MEIGNANT, 1986:125).

Segundo BARBIER (1993:155) «(...) o facto de a condição prévia para a emissão de um projecto de identidade passar pela acumulação de primeiras experiências positivas (quer em formação, quer em situação profissional), são susceptíveis de induzirem uma imagem de identidade positiva, ela própria geradora de objectivos (...)».

De igual modo, quando o desenvolvimento profissional toma lugar na empresa onde a pessoa põe em prática as competências desenvolvidas (adquiridas num processo de desenvolvimento pessoal), «(...)o desenvolvimento profissional em ligação com o desenvolvimento pessoal implica que o individuo esteja numa situação profissional, utilize a capacidade de raciocínio, a criatividade o tratamento de informação, de comunicação com os chefes, colegas e colaboradores na resolução de problemas de concertação interdisciplinar etc.» (LE BOUEDEC, 1988:263).

Tem sentido entender que a construção do projecto pessoal está intimamente ligado ao projecto profissional do sujeito, pois, ambos são unos e fazem parte da

mesma pessoa. Deste modo, pensamos que a sua interligação com os projectos de formação, poderá representar um factor importante na qualidade da formação.

A formação profissional contínua, ao pretender fazer a ligação entre o projecto pessoal/profissional dos indivíduos com o projecto da empresa, tem de perspectivar a formação como um espaço de negociação, mas também de participação, que contribua para que a pessoa concretize o seu projecto pessoal/profissional, obtendo-se assim, a satisfação e motivação no local de trabalho.

Ao abordarmos, neste trabalho, os processos de formação profissional tomamos como verdadeiro que «(...)o desenvolvimento profissional passa obrigatoriamente por um desenvolvimento pessoal. Quando abordamos o problema da renovação/formação de novas competências profissionais, temos que ter em conta que este processo é realizado pela pessoa, na pessoa, pois são as suas competências pessoais que são postas em acção no campo profissional» (PIRES, 1995:31).

O desenvolvimento profissional aparece-nos, pois, indissociável do desenvolvimento pessoal. São estes dois aspectos de uma mesma realidade que encontram a sua coerência na ideia de desenvolvimento social da empresa (LE BOUEDEC, 1988).

A formação profissional contínua é um processo pelo qual os trabalhadores adquirem novas competências que se irão reflectir na sua satisfação e no seu desempenho. Podemos portanto dizer que se trata de uma transferência de saberes da formação para o local de trabalho, tendo como indicadores uma maior/melhor qualidade de serviço e a satisfação do projecto pessoal/profissional dos indivíduos.

Relativamente a esta problemática, no entender de VALA (1994:109) a satisfação no trabalho tem sido conceptualizada como uma emoção ou como uma atitude, adiantando que «(...)em qualquer dos casos trata-se de um construto que visa dar conta de um estado emocional positivo ou de uma atitude positiva face ao trabalho e às experiências em contexto de trabalho». O mesmo autor refere que a satisfação em situação de trabalho aparece com posições teóricas muito diversas em relação à natureza dos seus determinantes, para, em seguida, considerar três tipos de variáveis utilizadas na explicação da satisfação:

- As situacionais;
- As individuais;
- As variáveis de interacção social.

As características situacionais referem-se à função e ao processo de tomada de decisão, incluindo os modelos que analisam o impacto da participação na satisfação e os modelos que valorizam as formas de reforço existente na empresa. Esta variável da satisfação situa-se ao nível das características do trabalho que cada um realiza e permite avaliar o conteúdo do trabalho, através do potencial motivador do mesmo trabalho. Ainda neste âmbito, o grau de satisfação tem a ver com a participação dos trabalhadores nas decisões. De acordo com VALA (1994), os resultados geralmente obtidos indicam que existe uma associação positiva entre a participação e a satisfação.

Nas características individuais é relevante o estudo entre a satisfação, as expectativas e os valores individuais. Neste contexto VALA (1994) destaca dois tipos de variáveis na determinação da satisfação:

- Os objectivos e valores que o indivíduo espera ver realizados na situação de trabalho (expectativas);
- As características que o indivíduo percepção na situação de trabalho (respostas da organização). Pressupõe-se que a satisfação organizacional resulta da adequação entre as expectativas (objectivos ou valores individuais em relação à situação de trabalho) e a resposta que a organização dá a estas expectativas.

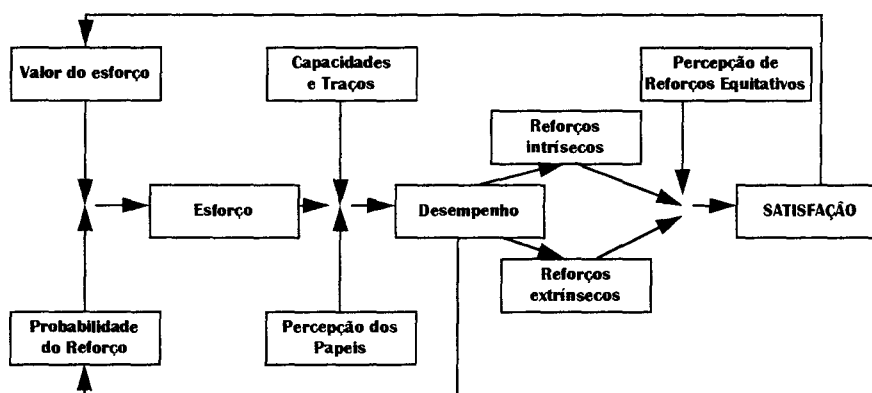
Quanto à interacção social o mesmo autor refere as organizações como um espaço privilegiado de interacção social e de construção de pensamento pelos grupos que a integram, que terão impacto sobre os estados emocionais dos indivíduos.

A satisfação, estando associada à cultura organizacional, relaciona-se com os valores que o sujeito partilha na realização do seu projecto pessoal/profissional, assim como a um bem estar dentro da organização, o que, no nosso entender,

origina a sua adesão ao projecto da empresa, a que está associado um melhor desempenho e uma maior produtividade.

Conforme mostra a figura 5, o modelo de PORTER e LAWLER (1968), referido por VALA (1994:105), para a compreensão da satisfação da pessoa na organização, considera que quanto maiores forem os reforços (entendidos como actos que favorecem a satisfação) maior será a satisfação da pessoa. Identifica ainda os reforços como intrínsecos e extrínsecos: os primeiros são os simbólicos, provenientes não só de entidades individuais (colegas e superiores) como da empresa enquanto tal e os segundos, os reforços extrínsecos são objectivos e deles fazem parte as recompensas materiais.

Fig. 5 - Relação do reforço com a situação



Fonte: Vala, 1994:105

Neste trabalho, ao procurarmos estabelecer uma relação entre participação na formação e satisfação do indivíduo, pretendemos avaliar a satisfação do projecto pessoal/profissional dos diversos actores intervenientes nos projectos de formação profissional contínua desenvolvidos, internamente, na empresa.

O projecto individual dentro da empresa terá sentido se ele se inscrever num cenário determinado: negociação individual à volta de um projecto institucional,

inscrição de um projecto pessoal da empresa e "coincidência" de um projecto de desenvolvimento pessoal com o projecto da empresa (CARRÉ, 1992:49).

Deste modo, propomo-nos estudar as diferentes dimensões que a satisfação do projecto pessoal/profissional integra (sentimento de segurança, participação na formação, reconhecimento profissional, satisfação no posto de trabalho, carreira profissional, reconhecimento de familiares e amigos) e que constituem indicadores da satisfação em termos do projecto de cada pessoa.

Ao nível da intervenção organizacional, VALA em(1994:104) relaciona a satisfação com a forma como são definidos os objectivos do trabalho, ou seja, com a participação dos trabalhadores nas decisões. Este psicólogo advoga que, quanto maior é a congruência entre a participação desejada e a percepção da participação efectiva, maior é a satisfação. Com base neste pressuposto VALA (1994) formula as seguintes hipóteses:

- Quanto maior a percepção de participação nas tomadas de decisão na empresa, maior a satisfação manifestada;
- Quanto menor a distância entre a participação desejada e a percepção da participação actual, maior a satisfação;
- Quanto maior o controlo percebido sobre a situação de trabalho, maior a satisfação.

Acreditamos que os trabalhadores adquirem mais auto-estima se tiverem mais responsabilidade e um maior conhecimento da empresa, e que isso pode conduzir ao estabelecimento de melhor comunicação e cooperação entre colegas, assim com à valorização da formação. A empresa, ao intervir tão activamente nas áreas da formação, está a alterar o seu papel tradicional e a aumentar a satisfação e auto-estima dos seus trabalhadores. O desenvolvimento pessoal e a formação ocorrem em contexto e é através da interacção com o contexto que o desenvolvimento do «currículo oculto» se processa, pois nem toda a interacção e influência na pessoa é explícita e consciente.

Do nosso ponto de vista, a ligação do o projecto pessoal/profissional dos indivíduos, aos valores da organização, tem resultados em termos de satisfação como refere PETERS (1987:95) «Quando os indivíduos ficam ligados a uma organização ou a um estado de produção como pessoas em vez de técnicos, o resultado é uma valorização de satisfação individual. Do ponto de vista de uma pessoa comprometida com os resultados globais, a organização transforma-se de um utensílio de expansão numa fonte valorizada de satisfação pessoal (...)».

Para as organizações, o desenvolvimento de políticas adequadas tem em consideração a motivação da pessoa, criando uma relação de mútua reciprocidade, de solidariedade e conduzindo a uma maior competitividade da empresa, ao mesmo tempo que contribui para o desenvolvimento dos trabalhadores.

A socialização e a convergência mútua da pessoa/empresa é, no nosso entender, um elemento fundamental para a definição do modelo de formação, na medida em que pressupõe estratégias tendentes a favorecer a ligação entre o projecto da empresa e o projecto pessoal, criando assim, laços de pertença que facilitam o sentido de auto-estima. Há que fomentar um compromisso entre a organização e os seus membros. Para isso, a empresa deve possuir uma gestão activa, manter as pessoas informadas dos seus objectivos, incentivar a responsabilidade, a autonomia, a criatividade e a motivação. De igual modo, deve criar oportunidades para que os trabalhadores possam desenvolver a sua auto-estima, de modo a sentirem a importância do seu contributo para o desenvolvimento da empresa e da sociedade.

A empresa moderna, ao adaptar-se ao mundo exterior, está a satisfazer as necessidades dos clientes, a gerar inovação. No entanto, esta adaptação ao meio exterior, deve ter como suporte a política de recursos humanos e, mais concretamente, a política de formação, como factor de crescimento económico e meio de promoção social das pessoas. O desenvolvimento da empresa deve assentar sobre o conhecimento, mas um conhecimento dinâmico, em que a pessoa seja o eixo central nas práticas da sua própria formação. Este conjunto de reflexões remete-nos para uma nova dimensão dos recursos humanos, estando o seu desenvolvimento assente na dinâmica e potencialidade da empresa, enquanto fonte privilegiada para a promoção de processos de profissão contínua.

3. A Empresa como Dimensão Formativa

A evolução dos processos de produção e, conseqüentemente da organização do trabalho, faz um apelo a uma renovação e diversificação das modalidades de formação, de modo a implicar as pessoas na construção do seu próprio conhecimento. Isto significa que há uma tendência para considerar a empresa com uma dimensão formativa, o que exige uma contínua estruturação dos processos de aprendizagem em contexto de trabalho.

Por um lado, tudo parece indicar que a procura de novas modalidades de formação profissional tem como origem os resultados obtidos em sistemas tradicionais. Por outro lado, constatamos que muitos argumentos de responsáveis das empresas, justificando os fracos investimentos na formação em contexto de trabalho, se devem às metodologias de formação julgadas pouco eficazes para desenvolver as competências de que as organizações necessitam. Estes argumentos justificam-se em virtude das práticas tradicionais assentarem numa postura em que o formador se apresenta como o detentor de todo o saber.

Conforme realça KOVÁCS (1992:48), a importância da formação nas empresas tende a crescer por duas razões principais. Por um lado, os requisitos da formação aumentam e mudam rapidamente. O sistema formal de ensino/formação tem dificuldade em responder rapidamente aos novos requisitos, pelo que as empresas têm de recorrer a outras soluções, como a auto-formação. Por outro lado, quando aumenta a liberdade de escolhas tecnológicas e organizacionais, aumenta igualmente a importância do «conhecimento local» ou da qualificação táctica proveniente das práticas de trabalho específicas da empresa.

As abordagens tradicionais dos sistemas de formação das empresas limitam-se a tratar os momentos formais de formação ignorando os processos de aprendizagem ligados às situações de trabalho e desligando os momentos de formação dos momentos de produção que como é salientado por CARRÉ (1992:11) «(...)a formação deve ser uma prática produtiva e articulada com a estratégia da empresa(...)».

Torna-se, assim, fundamental perspectivar a formação profissional em C.T. que deve fazer-se essencialmente nas empresas, em que as formas organizacionais permitam uma aprendizagem contínua pelo trabalho. A formação nas empresas implica uma nova concepção do tempo de trabalho, em que este não pode ser encarado apenas como trabalho produtivo, mas também destinado às práticas de aprendizagem.

Segundo CARRÉ (1992:31), a formação desenvolvida no seio das empresas deve dar lugar a uma integração entre a aprendizagem e o exercício do trabalho, devendo ser realçada a importância dos aspectos relacionais entre os vários trabalhadores da empresa e a valorização da formação como factores de desenvolvimento das competências, de forma a que surja uma mudança de comportamento, fruto da reflexão dos indivíduos sobre a sua actividade profissional.

No desenvolvimento dos processos de formação nas organizações, ZARIFIAN (1995) refere a natureza das aprendizagens como sendo de:

Rotina : Presente em diversas organizações, consiste na assimilação com base na experiência de esquemas de acção susceptíveis de serem reproduzidos. Não desempenha um papel central na aprendizagem, pois, as acções de rotina são integradas em sistemas automatizados;

Prescrição: Representa uma importante forma de aprendizagem, pois permite organizar e formalizar a constituição de um saber sobre o trabalho. No entanto, os métodos e procedimentos encontram-se cada vez mais desajustados face aos saberes mobilizados nos actos reais de produção e face à complexidade dos problemas a resolver nas actividades concretas;

De acordo com STAHL (1993), para se definir os objectivos da política de desenvolvimento pessoal e da cultura da organização, temos de considerar primeiro três pré-condições, para que se verifique um processo de aprendizagem em situação de trabalho.

Em primeiro lugar, é necessária uma clara definição:

- Dos objectivos da aprendizagem;
- Dos canais de retroacção entre a aprendizagem e a acção inovadora;
- Da coordenação entre a aprendizagem no local de trabalho e as medidas de formação complementar dentro e fora da empresa.

Em segundo lugar, a competência da auto-aprendizagem tem de ser desenvolvida como uma qualificação-chave. Sem esta competência, não pode haver aprendizagem eficaz no local de trabalho. Isto coloca grande responsabilidade individual no aprendiz. As acções complementares dos responsáveis da empresa e dos formadores podem apenas ajudar no processo de aprendizagem. Assim, a capacidade de auto-aprendizagem é considerada um pré-requisito central para a aprendizagem na situação de trabalho.

Em terceiro lugar, o ambiente de trabalho deve ser de aprendizagem, isto é, o trabalho deve tornar-se um exercício desafiante onde há lugar para a planificação e para a tomada de decisões.

A formação profissional contínua em contexto de trabalho, pode assumir modalidades mais ou menos formais, mais ou menos longas, mais ou menos estruturadas. Uma das funções da formação é a de permitir ao indivíduo, a interiorização de determinados padrões comportamentais.

Os modos de formação em contexto de trabalho, podem classificar-se em nosso entender, em formação formal e formação não formal. A formação formal é estruturada, tem um formador, programa e horários. A formação não formal tem a ver com as aprendizagens, pela experiência, em situações concretas de trabalho. Nesta perspectiva, as situações de trabalho devem ser consideradas formativas mesmo não existindo a formulação de objectivos de aprendizagem, conceitos e outros factores como acontece com um curso de formação em modo formal.

É interessante verificar que na opinião de ONSTENK (1995:35) «(...)a aprendizagem no local de trabalho não deve ser confundida com formação no local de trabalho(...), referindo que JONG (1991) e ONSTENK (1994) entendem a formação

no local de trabalho como uma estrutura pedagógica com objectivos de programas de formação, a participação activa do formador e a utilização de material didáctico (papel, computador, vídeo). Assim, do nosso ponto de vista, formação no local de trabalho tem o mesmo significado que formação formal em contexto de trabalho designação que adoptamos, neste trabalho.

A aprendizagem no local de trabalho é um processo multidimensional próprio das diferentes actividades e dimensões laborais, onde a organização social do processo laboral (cooperação e coordenação) contribui fortemente para apoiar e promover a aquisição de competências. A aprendizagem tem lugar durante o desenvolvimento de uma tarefa onde o ambiente laboral é um factor importante, nomeadamente em termos de comunicação entre colegas e chefe, de conhecimentos e competências específicas (ONSTENK, 1995). No nosso trabalho designamos este modo de formação como formação não formal em contexto de trabalho.

Por um lado, ganha significado falar de formação não formal por ter lugar no quotidiano, a partir de problemas e situações da vida social e profissional. Por outro, pensamos que a experiência não pode ser a única componente da formação em contexto de trabalho pois, numa perspectiva sistémica, os saberes da empresa ficariam limitados aos oferecidos pelo meio. Neste sentido, pensamos que a formação não formal deve ser articulada com momentos formais de formação.

Em contexto de trabalho, a formação formal em articulação com a formação não formal, deve basear-se na vida diária da empresa. A formação em sala deve articular-se com as tarefas das equipas na resolução de problemas e com os processos de aprendizagem ligados ao local de trabalho. Isto implica, muitas vezes, a reestruturação da própria actividade produtiva.

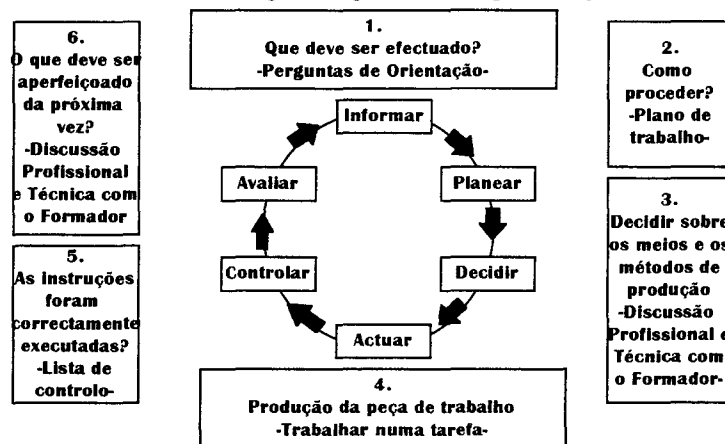
Tanto as aprendizagens formais como as aprendizagens pela experiência contribuem para o desenvolvimento de competências. Do nosso ponto de vista, todas as situações de trabalho devem ser consideradas formativas.

A aprendizagem em contexto de trabalho ocupa um lugar cada vez mais importante, tanto na aprendizagem aplicada sob a orientação de um monitor da empresa, como na aprendizagem baseada no contacto com colegas, pois as pessoas,

para além de terem oportunidade de conhecer as suas próprias tarefas, debatem e tecem comentários e participam em grupos de resolução de problemas.

Como refere ONSTENK (1995) de acordo com WINDOLF (1981), o facto de o desempenho de uma tarefa se encontrar intimamente ligada à cultura do grupo, exige um «*habitus*» correcto por parte dos trabalhadores, ou seja, a assimilação da cultura, das normas, dos valores do grupo profissional da empresa e do próprio grupo laboral. De acordo com a figura 6, relativamente aos processos de aprendizagem, o próprio trabalho é considerado um processo de aprendizagem. Aprende-se, executando tarefas laborais e resolvendo situações de trabalho. As competências adquirem-se na realização do trabalho e «(...)através do desenvolvimento da própria actividade laboral» (ONSTENK, 1995:35).

Fig. 6 - O processo de aprendizagem



Fonte: Nyhan, 1991:100

Neste sentido é importante o papel dos dirigentes da empresa, pois nenhum modelo de formação terá os resultados esperados se não contar com o vivo empenho dos dirigentes e responsáveis da empresa, quer na elaboração dos planos de formação, quer na dotação de recursos financeiros e outros, que possibilitem a sua concretização de acordo com os objectivos e finalidades essenciais à formação que poderá estar centrada num departamento coordenador das actividades.

Devemos, no entanto salientar as questões relativas à formulação de objectivos de aprendizagem, conceitos e conteúdos, como acontece com os cursos de formação em modo formal.

3.1. - Formação formal

A empresa, como comunidade social, deve assumir-se como parceiro responsável pela formação contínua dos seus trabalhadores, criando maior ligação entre situações de trabalho, processos de aprendizagem e desenvolvimento pessoal/profissional. Nesta perspectiva, entendemos que aos projectos de formação, em contexto de trabalho, deve ser reservado um papel orientado para finalidades que contribuam para a satisfação dos projectos profissionais e pessoais dos trabalhadores.

A formação deve assegurar os saberes, habilidades, atitudes e valores constantes no perfil do trabalhador, requerido pela organização, onde todas as questões (conteúdos) abordadas e as metodologias de formação são orientadas para finalidades que devem assegurar um contributo para ligar o trabalhador à organização.

Na formação formal, a abordagem dos conteúdos preparados, segundo sequências lógicas, decorre normalmente em sala, ou mesmo junto de um equipamento, ligada a uma situação de trabalho. A formação é dirigida por um formador com tempos e horários definidos. Neste modelo há o reconhecimento das experiências adquiridas, tendo o formando a possibilidade de formular o conhecimento a partir de conhecimentos anteriores.

Assim, a formação formal, planeada, estruturada e realizada de acordo com um conjunto de valores do contexto em que emerge, é formalizada por um formador com um programa a desenvolver. De acordo com MALLETT (1995:13) não é o *«carácter prescritivo o primeiro responsável pela redução das oportunidades de aprender, mas antes o carácter simples, repetitivo e estável no tempo»*.

Uma organização, que obrigue a fazer as mesmas coisas simples e repetitivas, estará a reduzir a oportunidade do desenvolvimento de competências. As organizações prescritivas, coordenadas pela hierarquia, são caracterizadas por uma reduzida autonomia dos trabalhadores. De um modo geral estas organizações oferecem poucas oportunidades de formação informal (Ibid).

A organização prescritiva leva os trabalhadores a realizar operações complexas, orientando o assalariado no progresso, podendo promover o desenvolvimento de novas competências, pois, no dizer de MALLETT (1995:13) «*Uma determinada forma de organização do trabalho não deixará, talvez, espaço à autonomia, mas, através de um complexo sistema de normas, que podem assumir diferentes formas, poderá introduzir um modo de aprendizagem obrigatória*».

Ao longo deste trabalho, procuramos realçar a importância da formação não formal, ligada ao posto de trabalho. Consideramos digno de realce a capacidade pedagógica das situações de trabalho, pois referem-se a momentos de aprendizagem significativos, na medida em que permitem em ambiente profissional, uma confrontação dos saberes com as actividades de trabalho, como nos transmite BOUSQUET (1990:79) «*(...)a formação deve ser entendida como uma dinâmica global, que faz apelo alternadamente a momentos formalizados de aquisição de saberes e a conteúdos mais difusos ligados à evolução do exercício profissional*».

Assim no ponto seguinte vamos abordar a formação não formal, referindo-nos particularmente à situação de trabalho e à sua relação com os processos de aprendizagem.

3.2. - Formação não formal

Ao longo de décadas, as grandes empresas foram reduzindo as acções de formação em contexto de trabalho, em prol de acções de formação em modo formal. A tendência actual é inversa. Esta nova orientação encontra a sua expressão na criação de «*estações de aprendizagem*», no seio da unidade de produção, com tempos de formação no posto de trabalho ou nas suas directas imediações. (DYBOWSKI, 1995:45).

Esta nova atitude no local de trabalho, para além das competências exigidas cria, por um lado, a necessidade de os trabalhadores adquirirem um conhecimento profissional mais amplo sobre os objectivos da organização e, por outro lado, um conhecimento mais específico sobre os processos de trabalho.

Conforme nos refere DYBOWSKI (1995:45) nas estações de aprendizagem, a que também se chama «*ilhas de aprendizagem*», são feitas as integrações entre trabalho guiado pela experiência e a aprendizagem sistemática, formal, o que significa que deixa de existir a concepção tradicional de aprender-fazendo. Dá-se, antes, prioridade ao planeamento, à execução e à avaliação sistemática das tarefas profissionais sob uma perspectiva de aprendizagem. Este autor acrescenta, ainda, que a forma típica de aprendizagem nas «*ilhas/estações de aprendizagem*» é aprender em grupo, para dar lugar à aprendizagem auto-organizada e fomentar o desenvolvimento de competências sociais.

3.2.1. - Situação de trabalho

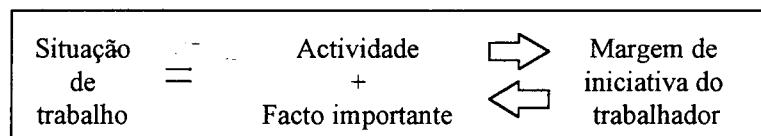
As situações de trabalho com os seus fins produtivos podem ser promovidas como formativas, no entanto, convém salientar que de acordo com SULEMAN (1994), uma situação de trabalho equivale a uma intervenção do indivíduo no funcionamento de um sistema sócio-técnico que é a empresa. Para VIALET (1987:40), citado por aquela autora, a situação de trabalho é «*(...)um conjunto de missões, funções, actividades, tarefas técnicas, humanas, organizacionais, que um indivíduo assegura não somente no seu posto de trabalho, mas também em relação com outras pessoas, outros postos, e com uma estrutura de trabalho, uma organização*».

Segundo COURTOIS (1992:104), referindo-se a DUBAR, as empresas «*(...) criam situações de trabalho formativas que se situam maioritariamente na passagem de uma identidade de profissões, a uma identidade de empresa, quer se trate de recomposição das profissões (...) ou de desenvolvimento de policompetências(...)*». Estes autores reconhecem ainda que a «*situação de trabalho é uma combinação de elementos técnicos e organizacionais, que compreende tarefas mais ou menos ricas*». (COURTOIS, 1992:95) Com tais pressupostos é patente que os factores organizacionais ultrapassam o modelo Taylorista/Fordista.

Para MARSICK, citado por COURTOIS (1992:102), a aprendizagem experiencial, em situação de trabalho, representa um novo paradigma caracterizado por:

- A aprendizagem não tem apenas uma finalidade instrumental;
- O modelo organizacional funciona como um sistema de aprendizagem, no entanto, temos de considerar ainda factores como a flexibilidade do modelo organizacional, a autonomia e o potencial do indivíduo;
- O desenvolvimento pessoal e profissional processa-se de uma forma integrada. Ele é caracterizado pela importância do sentido de intencionalidade dos actores e pela questão da transformação das identidades;
- A aprendizagem é um processo de interacção. Assim é referida a questão da pertinência e da oportunidade de utilizar a formação experiencial para o desenvolvimento de competências colectivas;
- A reflexão crítica do indivíduo assume um papel particular, tanto ao nível da problematização como ao nível da resolução da problemas, na medida em que se considera que o indivíduo não se modifica de uma forma determinante pela acção de factores organizacionais.

Fig.7 - A situação de trabalho



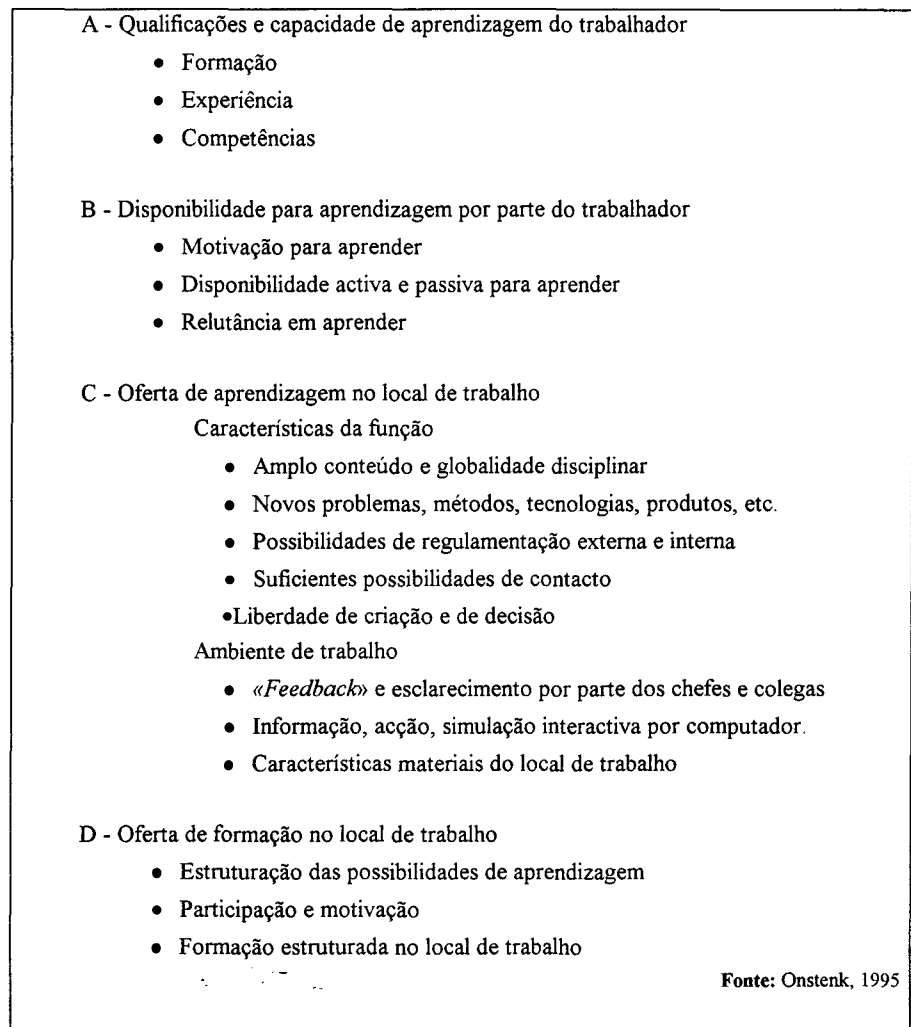
No sentido de melhor compreendermos a problemática da situação de trabalho e do seu potencial formativo, a figura 7 mostra-nos o papel do trabalhador. Este tem iniciativa, pode reagir, transformar ou criar os elementos da situação de trabalho,

ou seja, tomar a iniciativa na organização do trabalho e controlar os processos, contribuindo para a resolução de problemas.

Deste modo, realça-se a importância do potencial de aprendizagem em situação de trabalho, referido por ONSTENK (1995:36). Conforme mostra a figura 8, este potencial consiste, na oportunidade de uma determinada situação laboral, em desenvolver processos de formação. Esta oportunidade é o produto da interacção das características dos trabalhadores, qualificações, capacidades e disponibilidade para aprender, com as possibilidades oferecidas pelo local de trabalho.

Assim, pode dizer-se que a aprendizagem no local de trabalho, para se efectivar, requer do trabalhador capacidades para aprender (formação, experiência...), desejo de aprender (motivação e vontade) e oportunidades de aprendizagem.

Fig.8 - Potencial didáctico da situação laboral



Pensamos que a dimensão formativa da empresa encontra na formação não formal, ligada às situações de trabalho, um modo adequado de mobilização de competências. Neste contexto, a empresa assume um novo protagonismo, visto ser um lugar privilegiado de desenvolvimento do indivíduo.

O domínio das aprendizagens em situação de trabalho requer, da parte do indivíduo, uma postura participativa, de envolvimento na procura da melhoria dos processos de trabalho, na formulação e na resolução de problemas imprevisíveis, assumindo na sua própria actividade a produção do saber.

Quanto à formulação e resolução de problemas, LOPES (1994:3) refere que «(...)a aprendizagem na actividade de trabalho depende fundamentalmente do tipo de problemas que o trabalhador vai ter que resolver e, em particular, da natureza mais ou menos aberta e complexa desses problemas». A ligação entre trabalho e aprendizagem torna-se mais nítida, quando se define actividade de trabalho como consistindo na formulação ou resolução de problemas, pois o processo de aprendizagem:

- Desencadeia-se quando surge um problema para resolver;
- Começa com a compreensão da situação-problema. Esta compreensão supõe processos de selecção da informação e processos de reestruturação dos conhecimentos retidos;
- Consiste na procura de procedimentos com vista a encontrar uma solução para o problema.

Uma característica importante deste novo paradigma são os grupos de trabalho ou equipas de resolução de problemas, como necessidade fundamental na garantia da qualidade dos processos.

Segundo NYHAN (1991), a formação deve basear-se em problemas correntes e não apenas na resolução de problemas passados. Uma forma de pôr em prática este modelo é a utilização de projectos, tornando-os a principal força motriz da aprendizagem.

A formação, baseada em projectos, não é uma ideia original e muitas das desvantagens deste tipo de formação foram assinaladas nos últimos anos. Uma delas refere-se às dificuldades na avaliação individual, que não pode ser assegurada com o mesmo grau de «objectividade» e clareza de um sistema mais tradicional. A sua

aplicação descuidada (o uso e abuso do sistema por algumas pessoas, que o consideravam um método de formação «mais fácil»), contribuiu em larga medida para o seu descrédito (NYHAN, 1991:60).

Os momentos de aprendizagem devem ter lugar, não apenas tendo em vista a redução de tempos mortos, mas igualmente no tempo activo. Nesta perspectiva torna-se fundamental a identificação e solução rápida de qualquer problema de funcionamento, o que apenas é possível quando há conhecimentos, capacidades e interacções não limitadas por especializações e hierarquias, mas estimulados e incrementados pela formação polivalente, em equipas multidisciplinares, pela cooperação, comunicação e participação.

Segundo KOVÁCS (1992:36), referindo-se às equipas multifuncionais, afirma que em vez de especializações estreitas, surgem qualificações múltiplas ou híbridas, sendo os trabalhadores no seio de equipas capazes de realizar um conjunto de tarefas variadas, com iniciativa e responsabilidade. A integração vertical e horizontal de tarefas torna possível a redução do número de operações e a obter, não por essa via, de uma economia de tempo.

Tendo em consideração a nossa abordagem e as problemáticas por nós levantadas, importa questionar que papel cabe aos responsáveis pelo desenvolvimento dos processos de formação em contexto de trabalho.

3.3.- Papel do responsável da formação profissional contínua

Na formação profissional, em contexto de trabalho, cabe ao responsável um papel particularmente importante. Segundo BARBIER (1993:175) a análise das estratégias utilizadas pelos actores constitui um instrumento privilegiado para a planificação das acções de formação. Este mesmo autor referindo-se a GODET, considera que um aprofundamento da dinâmica do sistema de formação visa:

- Detectar as motivações de cada actor, as suas limitações e meios de acção (reais e potenciais);

- Compreender a estratégia de actores em presença (alianças e conflitos);
- Detectar a génese de mudança na estratégia dos actores;
- Colocar as questões chave para o futuro.

Assim, o responsável pela formação na empresa deve procurar atenuar as barreiras que se levantam ao bom desempenho da formação, negociar com as várias áreas funcionais e definir na estrutura da formação contínua, os momentos formais e não formais. Deve, ainda, como refere o relatório de ECR (1993) estar atento à organização, à pertinência e ao rigor da formação, de modo a que se valorizem os indivíduos, tendo sempre em atenção que:

- O plano de formação deverá ser adaptado à empresa, à sua cultura e às pessoas;
- A formação deverá ser flexível e responder rapidamente às mudanças e transformações da organização;
- A formação tem de ser desenvolvida numa forma muito profissional e embora sendo flexível tem de ser rigorosa;
- Os momentos de formação devem ser prestigiantes;
- Os processos de construção de competências sociais e técnicas devem ser diversificadas.

A capacidade da empresa de desenvolver a formação interna e concretizar as suas potencialidades favorecendo os processos de aprendizagem, deve ser tida em conta pelo responsável do departamento de formação, de modo a assegurar com eficácia os aspectos anteriormente focados. Um dos principais papéis do responsável pela formação consiste em disponibilizar formadores internos, convenientemente preparados, para que respondam da melhor forma às necessidades detectadas e aos amplos objectivos da formação.

Neste sentido, o responsável do departamento de formação deve assumir concepções inovadoras, com o objectivo fundamental de dinamizar os processos de aprendizagem, tendo sempre presente que a formação é fruto de um processo

participado. Para pôr em prática estas grandes linhas orientadoras o responsável da formação deve estar atento a questões como:

- Fomentar metodologias participativas para detecção das necessidades, desenvolvimento e avaliação da formação;
- Definir o referencial de competências necessário à organização que antecipe o futuro;
- Dispor de ferramentas pedagógicas (Vídeo, Multimédia,...);
- Elaborar uma metodologia de avaliação que envolva os participantes (ECR, 1993).

Consideramos, ainda, que cabe ao responsável da formação ou do departamento de formação prestar uma atenção particular ao ambiente de aprendizagem, já que, a dinâmica da formação em contexto de trabalho poderá transformar a própria empresa num ambiente de aprendizagem favorável ao seu desenvolvimento.

Não é possível controlar as novas tecnologias altamente potentes sem um nível correspondente de competência e capacidade de aprendizagem dos trabalhadores da empresa. (NYHAN, 1991). No nosso entender, cada vez mais a aprendizagem deve ser encarada, pelo responsável da formação, como um elemento-chave do plano estratégico integrado para atingir os objectivos organizacionais e empresariais, onde a capacidade de auto-aprendizagem e o nível geral de competência constituem no seu conjunto o meio de realizar as mudanças organizacionais e tecnológicas necessárias à prossecução dos objectivos empresariais.

Sendo assim, assume particular significado na formação em contexto de trabalho, o processo de levantamento das necessidades de formação.

3.4.-Necessidades e plano de formação

Os planos de formação da empresa desenhados de acordo com o levantamento das necessidades devem ser o fruto de decisões e escolhas feitas dentro da empresa, em função das características dos grupos sócio-profissionais e dos valores culturais presentes.

O levantamento das necessidades de formação deve ser elaborado, em articulação e com a participação das áreas sócio-profissionais que trabalham directamente com a função em estudo (clientes internos). Esta participação deve estender-se aos vários momentos de avaliação. Assim, são optimizados os recursos humanos e materiais, gerando um sistema de formação descentralizado, mais amplo e envolvente.

Pensamos que a participação na formação, tendo em vista desenhar as áreas do saber que estão mais aptas para assegurar a concretização do perfil de trabalhador desejado, encontra no levantamento das necessidades de formação um campo favorável as novas e mais eficazes práticas.

O plano de formação resultante do levantamento de necessidades, deve ter um carácter sistémico entre objectivos, conteúdos, metodologias e práticas avaliativas. A concretização destes planos deverá ser feita em articulação com outras entidades de formação escolas nomeadamente universidades.

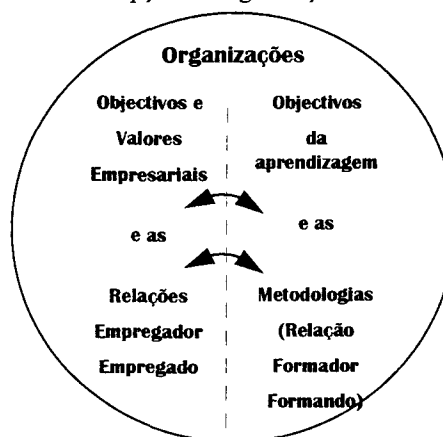
O plano deve valorizar a formação considerando o nível social e os valores da empresa. De igual modo, a preocupação com o desenvolvimento de competências, tidas como necessárias à organização, deve estar presente em todos os cursos de formação.

O plano de formação de uma organização parte de um contexto particular e tem como destinatários os formandos de áreas específicas. A mediação é assegurada por um «formador interno», que assume o papel de «monitor». Através do desenvolvimento deste plano, é possível a abordagem de conteúdos, de forma a tomar as decisões necessárias para os adequar aos conhecimentos dos formandos,

criando oportunidade de escolha dos itinerários de aprendizagem a percorrer, tendo em consideração os objectivos e valores da empresa.

Por sua vez, entendemos que a concretização do plano de formação passa pela metodologia utilizada, onde os actores envolvidos devem procurar objectivos empresariais que conduzam de forma intencional a uma mais fácil partilha dos valores da organização assim como à valorização do trabalhador como elemento indispensável ao sucesso da organização.

Fig. 9 - Relação entre a concepção da organização e a eficácia da aprendizagem



Fonte: Nyhan, 1991:55

Neste sentido, na concretização do plano de formação, ganha significado o papel desempenhado por todos os responsáveis da empresa e trabalhadores, os quais devem estar conscientes, como potenciais formadores internos, da importância da partilha do conhecimento com os colegas, onde sobressaia e seja mobilizado o espírito de colaboração, a ajuda e a comunicação com os colegas no dia a dia.

Este espírito de equipa, a comunicação e a colaboração, aliado a um sentimento de pertença à organização, em muito contribuem para o sucesso da formação e da organização, ao mesmo tempo que se revelam cruciais para o desempenho do formador interno, o qual deve assumir o papel de grande dinamizador dos processos de formação.

3.5. - Formadores internos

Do nosso ponto de vista, entendemos por formador interno, um colaborador da empresa que para além das actividades inerentes à sua qualificação, periodicamente é chamado a participar como formador em cursos de formação dentro da empresa.

Estes formadores devem encarar as tarefas referentes à formação como uma componente das suas funções dentro da empresa. Esta actividade não pode ser considerada uma actividade fora da sua função, o que originaria uma divisão entre formação e as tarefas ligadas à sua profissão, pois como nos diz BERBAUM (1993:19) «(...) a tarefa do formador consiste em organizar o meio em que o sujeito em formação desenvolve a sua acção de modo a que os novos comportamentos esperados se manifestem e venham a fazer parte do seu repertório comportamental (...)».

A empresa ao basear os processos de formação em formadores internos tem como principal prioridade dinamizar o conhecimento existente na empresa. Os momentos de formação, para além de proporcionarem uma nova relação entre grupos sócio-profissionais distintos, favorece uma boa comunicação. Deve procurar-se a utilização de uma linguagem adequada na abordagem e na discussão dos problemas internos da organização entre colegas, que no seu dia a dia não têm oportunidade de estabelecer uma troca de ideias acerca dos seus próprios problemas ou da organização onde se inserem.

Como característica principal do formador interno salientamos a sua capacidade para atenuar as barreiras à formação, tendo em atenção as muitas frustrações dos formandos adquiridas com o insucesso na escola ou em cursos de formação na empresa. O formador interno pode diminuir a distância entre formando e formador, através da valorização da aprendizagem pelo erro, procurar pensar com os formandos e não pelos formandos, os quais de forma alguma podem ter estatuto de alunos. Assim, o formador interno está em condições de fazer as melhores opções e escolher as orientações a seguir, pois, fazem parte do contexto onde se desenvolvem os processos de aprendizagem. O formador interno deve assumir-se como um membro da empresa, pertencente a um grupo sócio-profissional com relações profissionais directas com os grupos a quem dirige a formação.

Para NYHAN (1991) a necessidade de um novo papel do formador é destacada como um dos elementos críticos para o desenvolvimento de um novo trabalhador capaz de auto-formação. Os formadores devem destituir-se de funções autoritárias. Assim, devem gerir mas não dominar, incentivar os formandos a definir os objectivos de aprendizagem, a elaborar planos de formação e rever os progressos efectuados. Devem assumir o papel de gestores das actividades de aprendizagem em vez de agentes de transmissão de conhecimentos o que significa «aceitar os formandos como parceiros activos na aprendizagem em vez de recipientes passivos de conhecimentos» (NYHAN, 1991:62).

O formador interno ao desenvolver metodologias adequadas à formação de adultos, não reproduzindo a escola tradicional, assume uma prática pedagógica, geradora de novos comportamentos e atitudes. A sua prática deve ser caracterizada pela criatividade, liderança, dinamismo e capacidade de comunicação. O formador tem de conhecer muito bem as metodologias e técnicas pedagógicas, de forma a favorecer a aprendizagem através do envolvimento e de tarefas contextualizadas.

3.6.- Metodologia de formação em contexto de trabalho

As tecnologias de tratamento de informação e o novo papel do formador, abrem novas perspectivas e indicam que é possível uma renovação pedagógica. Relativamente às novas tecnologias no apoio à formação, pensamos que uma das razões do insucesso registadas com esta forma de ensino, provêm do novo mito da substituição do homem pela máquina.

Os investimentos maciços em suportes pedagógicos utilizados em grande escala, destinam-se, muitas vezes, a obter «ganhos de produtividade» no processo de aprendizagem individual, os quais procuram baixar o custo da formação e aumentar a sua eficácia, muitas vezes à custa da desvalorização da pessoa como formador.

Do nosso ponto de vista, esta prática, não parece ser adequada aos novos modelos organizacionais, onde como vimos, é feito um apelo constante às competências sociais dos trabalhadores, como ao espírito de equipa, à colaboração à

entreadjudada, não considerados na utilização individual destas tecnologias onde o formando somente interactiva com o computador.

Pensamos ser importante para o bom desenvolvimento da formação interna a procura de novas metodologias, devendo ter-se em atenção que só é possível tendo um bom conhecimento:

- Do contexto tendo como vertentes: os objectivos e a cultura da empresa, os grupos sócio-profissionais, suas características e cultura;
- Dos formandos: os níveis de formação, as funções dentro da empresa, sua importância para a qualidade, as características psicológicas, as motivações, o estatuto e prestígio dentro e fora da empresa, as dificuldades de aprendizagem;
- Do programa: os esquemas conceptuais, tendo em atenção a relação entre conteúdos e organização.

Sabemos que os projectos de formação têm, infelizmente, limites derivados da natureza da própria organização, como sejam a hierarquia, a divisão do trabalho e do poder, a deficiente comunicação e participação, os quais dificultam a utilização de metodologias inovadoras.

Como nos refere DYBOWSKI (1995), as novas competências não se conseguem desenvolver em seminários, nem através do método das quatro fases (explicar, exemplificar, emitir e exercitar) estando condicionadas a alternativas de aprendizagem que fomentem o trabalho autónomo individual ou de grupo, e que incrementem a aprendizagem baseada na experiência através da análise dos erros e da resolução de problemas.

O mesmo autor refere ainda que, com várias experiências-modelo, têm sido introduzidos diversos métodos inovadores na prática da formação profissional contínua, como:

- O método de textos de apoio, consiste em habilitar os formandos a resolver de modo autónomo uma determinada tarefa a partir de

perguntas pré-formuladas, ou seja, a partir de determinadas questões e textos, conduz-se a uma solução autónoma da tarefa;

- O método de projecto, um método relativamente antigo. É, no entanto, um método novo na formação profissional contínua, cujo objectivo é preparar os formandos a familiarizarem-se colectivamente com uma tarefa mais complexa;
- A aprendizagem situacional e a baseada na auto-descoberta. A curiosidade constitui a base para assimilar e compreender coisas novas. Além do ensino de temas de cariz técnico, este método visa sobretudo promover a autonomia;
- A aprendizagem em grupos, é também uma forma de aprendizagem a ser encarada como um método de formação independente, introduzido já em muitas empresas e escolas, quando o trabalho de grupo no processo de formação laboral não era ainda fortemente divulgado.

Pensamos que uma metodologia adequada aos novos modelos organizacionais, deve procura a cooperação e auto-organização, para possibilitar aos formandos *«adquirir experiências de trabalho e de vida, experiências essas que marcarão de forma mais duradoura a imagem do individuo em relação às regras sociais e democráticas e às formas de relacionamento, do que normas de valor transmitidas abstractamente»* (DYBOWSKI, 1995:46).

As novas metodologias, fazem apelo ao desenvolvimento da própria pessoa no sentido em que devem ser os próprios interessados a auto-estruturarem-se, pois, estes processos de aprendizagem devem ir para além da formação técnica, favorecendo a qualificação multidisciplinar e tendo em conta os processos de socialização dos indivíduos na organização.

4 - Formação Como Processo de Socialização

Segundo refere BELET (1991), ao citar ELIAS e MERRIAM, a corrente humanista contemporânea representada pelos autores DEWEY, BERGEVIN, LINDEMANN, perspectiva que a formação é um «processo de socialização», considerando que a formação de adultos é um instrumento de «mudança social» pois «(...) não só prepara os indivíduos para viver num contexto social, como lhes dá meios para mudar esse mesmo contexto » (BELET, 1991:21).

De acordo com VALA (1994:52) a socialização organizacional, no sentido referido por SCHEIN (1968), é um processo, onde a formação desenvolve o que é importante numa organização. Esta, por sua vez, é induzida através de conteúdos que dizem respeito às responsabilidades dos membros e a comportamentos necessários a um desempenho eficaz. Assim, a socialização pode ser vista como um processo de formação, com estratégia de resposta às crescentes exigências sociais e profissionais.

O desenvolvimento de projectos de formação na empresa passa, antes de mais, pela possibilidade de inscrever projectos individuais na estratégia de grupo, ou inversamente, pela capacidade da empresa em gerar projectos pessoais que lhe sejam benéficos. É a partir desses projectos (de aprendizagem, de aperfeiçoamento, de desenvolvimento) que se poderá manifestar a responsabilidade e o controlo do indivíduo sobre a sua formação (CARRE, 1992).

Neste contexto, a socialização é uma forma de manter a identidade da empresa, tendo como último objectivo fazer com que se interliguem os interesses da organização com os interesses dos indivíduos. Uma das funções da formação é proporcionar ao indivíduo, actor social, a interiorização de determinados valores e comportamentos que visam facilitar o funcionamento do sistema social.

Este facto tem incidência no atenuar de possíveis antagonismos pois a socialização contribui para a partilha de valores da organização e para aumentar a sua capacidade de resposta da envolvente. A socialização dá oportunidade de partilhar valores da cultura de empresa por pessoas que trabalham na organização e

que dão sentido a um projecto colectivo. É algo dinâmico e fruto da actividade dos homens.

Numa visão sistémica devemos ter presente que o Homem constrói a organização e esta constrói o Homem. Assim, se faz a construção social da realidade. Este é o processo de socialização dos membros de uma organização, ou de interiorização de uma cultura determinada (LUCAS, 1992).

O processo de socialização de um indivíduo numa organização desenvolve-se ao longo de uma carreira. No entanto, para autores como HALL (1976), referido por VALA (1994:52), há uma forte evidência de que os primeiros anos de emprego são fundamentais para o desenvolvimento adequado da socialização. Daqui, decorre a importância dada por algumas organizações aos «cursos de formação de integração» ou «cursos de acolhimento» destinados a indivíduos que são admitidos numa empresa e que têm como objectivo dar a conhecer a organização, a sua cultura e os seus processos de trabalho, de forma a facilitar a integração da pessoa no ambiente profissional.

Relativamente à empresa onde desenvolvemos a investigação, dado que proporciona a todos os seus colaboradores momentos de formação profissional, temos como um dos objectivos do nosso trabalho procurar investigar qual o contributo da formação para a socialização dos trabalhadores.

Assim procuramos estabelecer uma relação entre formação e processo de socialização. Partimos da noção geral de socialização como um processo pelo qual um indivíduo se faz membro funcional de uma comunidade, adquirindo a cultura que lhe é própria, pois «(...)socialização é um processo de aquisição de uma cultura» (LUCAS, 1992:89).

Assim, de acordo com LUCAS (1992), o utilizarmos o termo «socialização» em vez de outros com um significado semelhante, como educação ou aprendizagem, estamos a manifestar o peso que tem a sociedade como um todo no processo de formação e crescimento dos indivíduos.

Conclusão

Iniciamos este capítulo fazendo a abordagem das relações e das principais críticas do sistema produtivo ao sistema educativo, onde foi constatada a consensual falta de articulação entre os sectores envolvidos.

Foi também evidenciado que o apelo a novas competências pode encontrar na formação em contexto de trabalho um campo propício ao seu desenvolvimento e à satisfação pessoal e profissional dos intervenientes. Neste sentido, argumentamos a importância do empenhamento e envolvimento da pessoa no projecto organizacional.

Procuramos, também, apresentar uma nova perspectiva da formação de adultos, realçando a importância da formação experiencial e da auto-formação como elementos fundamentais para o desenvolvimento da aprendizagem ao longo da vida.

Outro aspecto importante que referimos é o modo de formação em contexto de trabalho, em modo formal e em modo não formal, o qual deve procurar uma melhor ligação entre os indivíduos e a organização, que conduzam a que os processos de formação sejam valorizados, a auto-imagem da pessoa e dos grupos sócio-profissionais envolvidos.

CAPÍTULO 4
A ORGANIZAÇÃO QUALIFICANTE

CAPÍTULO 4 - A ORGANIZAÇÃO QUALIFICANTE

Introdução

Face ao desenvolvimento social e económico actual, vários autores (LE BOTERF, 1990; NYHAN, 1991; KOVÁCS, 1992;) defendem que a melhoria da eficácia nas organizações resulta do estabelecimento de estratégias que impliquem a pessoa nos seus projectos. Estas estratégias conducentes a uma maior motivação dos trabalhadores encontra nos processos de participação um papel importante.

Salientamos, neste capítulo, o papel da participação na formação como um processo de fundamental importância tendo em vista contribuir para o envolvimento da pessoa na sua formação. Pensamos que, com as alterações nos sistemas organizacionais, a motivação dos trabalhadores, é um campo de acção que se deve desenvolver nos vários contextos.

Numa perspectiva do desenvolvimento do projecto pessoal/profissional a participação na formação profissional contínua é também um factor de resposta às expectativas, necessidades individuais e desenvolvimento do potencial de cada participante nessa formação.

Referimos, ainda, a importância dos saberes emanados da prática, da experiência profissional e da análise de situações concretas, consideradas processos de formação que, por um lado contribuem para que o indivíduo diminua a resistência à mudança e, por outro lado, geram situações de aprendizagem.

Neste capítulo, procuramos abordar além da importância da participação dos vários actores na formação e a influência desta na melhoria da qualidade da formação. Salientamos a insistência que especialistas em formação e dirigentes de empresas fazem na necessidade de melhorar a qualidade na formação convergindo na afirmação de que ela é determinante para o desenvolvimento das organizações.

Procuramos, ainda, referir a aplicação da norma ISO 9000 à formação em contexto de trabalho. Esta norma, com princípios profundamente estudados e aceites nas indústrias e serviços, requer antes da sua possível aplicação na formação um debate e uma reflexão em torno de várias problemáticas emergentes.

Terminamos este capítulo referindo-nos a algumas questões relativas às organizações qualificantes, onde procuramos evidenciar a importância da relação entre a pessoa e o espaço organizacional para o sucesso da aprendizagem. Pensamos que esta abordagem têm implicações significativas nos processos de formação, gerando a necessidade de novas estratégias e de novas exigências para os formadores internos.

Os responsáveis das organizações terão, igualmente, de adoptar novos papéis, valorizar os princípios de auto-formação sem esquecer que a forma como as empresas organizam as suas estruturas e os processos de trabalho influenciam as condições de aprendizagem.

1 - Participação e Formação

Responsáveis pelo sistema produtivo, salientam a importância do papel dos colaboradores das empresas para melhorar a sua competitividade, referindo que os factores de motivação são reforçados com a participação, dado que o envolvimento do indivíduo é gerador de motivação.

É neste sentido que KOVÁCS, (1992:47) refere que a participação promove-se, por um lado, como factor de competitividade, esperando que corrija e/ou exprima os disfuncionamentos que afectam profundamente a performance da empresa. Por outro lado, a participação promove-se também como factor de adaptação rápido à mudança do meio ambiente. Reconhece-se que quando os membros da organização se encontram associados às decisões relativas ao processo de mudança a sua resistência diminui.

A procura do envolvimento dos trabalhadores nos processos de mudança, diminui as barreiras aos processos de formação e facilita a adaptação à mudança. De acordo com KOVÁCS (1992:46) referindo um estudo feito por FRENCH, inspirado em KURT LEWIN, a participação dos trabalhadores nas decisões relativas à mudança é de importância fundamental para os resultados a obter. Segundo aquele autor os novos métodos de trabalho, introduzidos como factos consumados, sem envolvimento dos trabalhadores, levam a vários disfuncionamentos, tais como:

- Declínio de produtividade;
- Restrição deliberada da produção;
- Relações hostis entre administração e trabalhadores;
- Abandono da empresa por parte de vários trabalhadores.

Se pelo contrário, a introdução da mudança for participada temos com resultado:

- Aumento do nível de produtividade relativamente ao nível anterior à mudança;
- Atitude interessada e cooperativa por parte dos trabalhadores;
- Permanência dos trabalhadores na empresa.

Os processos de mudança nas organizações procuram que a participação origine atitudes individuais e colectivas nos actores, de modo a influenciar positivamente o curso dos acontecimentos nas organizações. Em nossa opinião, deve procurar-se que a participação na formação contribua para uma melhor articulação entre o projecto pessoal/profissional e o projecto organizacional. Neste sentido, dado que a participação representa um papel importante no nosso trabalho de investigação, passamos a abordar o conceito de participação.

1.1.-Conceito de participação

Os vários conceitos de participação, utilizados com frequência, tanto em estudos sociais como em estudos organizacionais, abrange campos demasiado amplos. Por um lado, está ligado à tomada de decisões e ao poder, por outro lado, a uma melhoria da produtividade. Verificamos, também, o seu uso em diversos contextos, desde a participação nas decisões estratégicas da administração, até à participação na resolução de um problema de produção.

De acordo com BAPTISTA (1985:163), ao abordarmos o conceito de participação devemos considerar também a «pseudo-participação» ou «participação passiva», caracterizada pela «participação ouvindo», ou «participação aceitação». Este autor refere, que no lado oposto à participação encontramos a retroacção, ou seja, a não participação, o desinteresse acentuado, o alheamento completo e citando entre outros TOURAINE (1969), considera que nas empresas se chama « (...) participação dependente à alienação dos trabalhadores, a quem é oferecida a participação em decisões de pormenor(...)», que poderá servir para «(...)reduzir o conflito, integrar, seduzir e manipular os trabalhadores», quando os grandes eixos foram já decididos anteriormente e sem o seu concurso (Ibid:164).

O mesmo autor refere ainda CROZIER (1970), apontando, este também, certas formas ilusórias de participação como por exemplo, «a participação afectiva ou a participação brinde». A primeira explora a afectividades dos homens, uma vez que eles têm necessidade de dedicação e de entusiasmo. A segunda refere-se à participação que, de um modo paternalista, certos empregadores pretendem

promover, visando a redução de conflitos, a manipulação e o aumento da produtividade (BAPTISTA, 1985:164).

De acordo com KOVÁCS (1992:47) os vários trabalhos de investigação-acção realizados desde os anos 50 e 60, pelo Tavistock Institut de Londres, com o objectivo de promover a democracia no trabalho, demonstraram que na reorganização participativa do trabalho as partes envolvidas na mudança se sentem co-autoras das novas soluções encontradas e tendem a ser solidárias com elas. Este procedimento permite integrar características individuais diferenciadas, critérios técnicos e sociais, com vista a uma optimização conjunta dos subsistemas técnico e social.

Pensamos que a participação deve contribuir para o desenvolvimento dos percursos profissionais dos actores, que como elemento válido e participativo, devem ser reconhecidos como um factor de sucesso da organização. Assim, uma atitude participativa dos trabalhadores deverá ser tida como um contributo para o sucesso da empresa, pois no nosso entender, o indivíduo é tanto mais responsável e criativo quanto maior número de oportunidades de participação desfrutar.

Dadas as exigências profissionais das organizações, tendo em conta as expectativas e a realização pessoal de cada participante e a distribuição dos papéis dos actores nos vários níveis do processo de formação, estes procuram uma melhor incidência directa sobre os objectivos e os resultados da formação.

O estudo dos papéis dos diferentes actores na formação em contexto de trabalho, tem uma importância fundamental para a compreensão da participação nos projectos de formação desenvolvidos internamente numa empresa. Ao analisar-se a dinâmica gerada, as atitudes adoptadas e as suas diferentes articulações, estamos, também, a analisar o problema das estratégias na produção da mudança social.

Neste sentido TOURAINE (1966) distingue diferentes níveis de participação que identifica como quatro tipos de projecto pessoal:

1-Ausência de projecto pessoal ou «retirada»: é a «aposentação da vida», ou a não participação, na sua própria organização e na sociedade.

2-Projecto individual: pode considerar-se como o primeiro nível de participação real. As organizações (profissionais, sociais...), são utilizadas como campos para a realização do projecto pessoal do indivíduo.

3-Projecto colectivo: liga o indivíduo a um grupo concreto (profissional familiar...) considerado como grupo de identidade, onde esse indivíduo desenvolve e insere o seu projecto. Existe articulação entre o projecto individual e o do grupo.

4-Projecto organizacional: é o tipo de projecto que exige um nível de participação mais elevado. O sujeito individual manifesta-se através do seu papel como actor social, na acção que desenvolve, motivada pela consciência de pertencer à organização, concebida ela mesma, como uma mediação entre o indivíduo e o sujeito.

Em nosso entender, os vários actores podem envolver-se na formação em níveis cada vez mais elevados de participação, de forma a desenvolver a sua responsabilidade no sucesso da formação, a consciência de pertença à organização e a sua motivação.

Assim, ao longo deste trabalho, ao utilizarmos o conceito de participação na formação em contexto de trabalho, significa que consideramos a contribuição dos colaboradores da empresa na resolução de problemas, tendo como objectivo o desenvolvimento da qualidade na formação.

Dado que consideramos os processos de participação na formação um factor significativo na motivação essencial à mobilização de novas competências, vamos em seguida, procurar abordar a relação entre participação e motivação.

1.2.-Participação e motivação

Como referimos anteriormente, para fazer face à mudança, é necessário o estabelecimento de estratégias de motivação que impliquem a pessoa nos projectos da organização. Em nossa opinião, as estratégias conducentes a uma maior motivação dos trabalhadores encontram nos processos de participação um importante factor visto que nos indivíduos envolvidos a resistência à mudança diminui.

Neste contexto assume um papel importante a participação do indivíduo, na medida em que, no nosso entender, é um factor de motivação necessário às alterações previsíveis na empresa, onde se assiste « (...) ao reforço da polivalência, da capacidade de adaptação, da autonomia e mobilidade profissionais e tornar-se-ão menos nítidas as fronteiras entre *formação, informação e participação*» (FÉLIX, 1991:53).

As mudanças necessárias aos processos de produção, requerem a adaptação, em tempo útil, dos trabalhadores e fazem um apelo à mobilização de competências de comunicação, trabalho de equipa, responsabilização, autonomia e resolução de problemas. Assim, as mudanças são sentidas na organização como o resultado das competências mobilizadas pelos seus colaboradores.

Neste sentido, a participação é uma resposta adequada às novas exigências das organizações, pois como refere KOVÁCS (1992:47) o resultado de muitas experiências permitem concluir que o envolvimento pessoal dos trabalhadores nos processos de mudança tem inúmeras vantagens entre as quais podem ser salientadas as seguintes:

- Aceitação da mudança pelos abrangidos;
- Identificação com os objectivos (sentimento de co-autoria e solidarização com as novas soluções);
- Melhoria das relações entre empregadores e empregados, ou seja, compreensão das preocupações dos empregadores pelos trabalhadores (atitude interessada e cooperativa) e compreensão das preocupações dos trabalhadores pelos empregadores;

- Melhor e mais rápida adaptação às mudanças introduzidas;
- Melhoria da qualidade da tomada de decisões;
- Melhor utilização das competências.

A participação na formação deve conduzir ao desenvolvimento de práticas que impliquem e motivem os colaboradores nos projectos da empresa, mas que favoreçam também a sua realização pessoal/profissional. Neste sentido, a gestão e os responsáveis da empresa devem assumir a importância do seu papel no desenvolvimento de dinâmicas participativas.

1.3. - Papel da gestão da empresa

Reconhecemos que numa organização a mobilização de novas competências são o resultado da interligação de dois conjuntos: o do projecto pessoal/profissional do trabalhador e o do projecto da empresa. A participação na formação é um vector fundamental nesta estratégia de desenvolvimento da empresa pois contribui para a produção de novas competências e para a motivação e satisfação dos indivíduos.

Entendemos assim, que no desenvolvimento da interligação referida, tem particular importância o papel da gestão que deve assumir a participação na formação como parte integrante da estratégia de desenvolvimento da empresa.

O apelo, por parte da gestão, à participação dos vários actores, nos projectos de formação, facilita e contribui para melhorar outras formas de participação dentro da empresa, mais ligadas ao local de trabalho e à resolução de problemas, o que favorece uma melhor comunicação, motivação e a satisfação dos colaboradores.

A definição de uma política de formação, que implique a gestão e que defenda a participação evidencia uma cultura organizacional, que considera o factor humano um valor para o sucesso da empresa, quer pelo melhoramento da sua satisfação, quer pela redução dos conflitos, proporcionando desta forma uma melhor aceitação das mudanças pelos trabalhadores.

Emerge, assim, a necessidade de proporcionar aos colaboradores, um modelo de gestão que favoreça na empresa um clima adequado à participação na formação, ou seja um ambiente propício à aprendizagem. A participação na formação desenvolve uma relação interactiva entre os indivíduos e a empresa. Relação esta, onde os indivíduos têm liberdade de escolha, de intervir e aderir a um projecto de formação. Têm, assim, condições para aprofundar continuamente o seu nível de desempenho e de concretizar as suas aspirações, desenvolvendo-se pessoal e profissionalmente. Desta forma, os projectos de formação ao contribuírem para desenvolver a referida relação entre o indivíduo e a organização, estão a favorecer a partilha dos valores da organização e a proporcionar a integração do indivíduo.

Como último beneficiário deste processo de participação na formação temos os clientes da empresa. Estes beneficiam na medida em que a empresa reconhece e preocupa-se em satisfazer as suas necessidades. Como refere RODRIGUES (1991:122) *«Por detrás de determinadas competências específicas, que explicam por exemplo, diferenças de capacidades competitivas, está no fundo todo o sistema social, perspectivado enquanto conjunto de processos de aprendizagem».*

Deve, assim, procurar conciliar-se através da formação, o desenvolvimento integral da pessoa quer em termos profissionais, quer em termos pessoais. O problema está muitas vezes em mobilizar um indivíduo para este se valorizar e aderir a um projecto de formação.

Pensamos, assim, que a formação participada representa um papel fundamental na criação de uma relação de diálogo mobilizador dos indivíduos.

1.4.-A formação profissional contínua como relação de diálogo

A participação dos colaboradores da empresa nos projectos de formação interna devem ser tidos como um instrumento de diálogo, de cooperação, de troca de saberes e de experiências profissionais. Esta relação de diálogo, pessoa/organização, deve ter em atenção as características da cultura da empresa e das sub-culturas profissionais a quem a formação se destina. Como salienta BARBIER (1993:156) *«(...) verifica-se que de uma maneira geral, o produto de uma acção é muito mais*

utilizado quando os seus verdadeiros destinatários e utilizadores participam na sua concepção». A elaboração e a concretização de projectos de formação inovadores devem passar, essencialmente, pela participação dos diferentes actores, para assim, se criar o envolvimento necessário ao desenvolvimento dos processos de aprendizagem.

Neste espaço de diálogo, sobressaem as relações interpessoais, possibilitando que os efeitos da formação ultrapassem o domínio das tarefas profissionais do saber fazer, pois como refere BARBIER (1993:195) *«Quanto mais os participantes na realização de uma acção se encontram implicados na elaboração do respectivo projecto, mais sobressai a importância que adquirem os saberes emanados da prática, da experiência, da análise de situações concretas em detrimento dos saberes codificados, académicos e técnicos dos teóricos e dos peritos».*

A formação profissional contínua, enquanto relação de diálogo, não é uma simples transmissão de conhecimentos, desfasada da realidade quotidiana sócio-profissional dos actores, mas sim, um meio de criar sinergias, que permitam à empresa acompanhar e responder às solicitações sócio-económicas do meio envolvente. Numa perspectiva de desenvolvimento do projecto pessoal/profissional a participação dos trabalhadores na formação é tida como um vector de resposta às expectativas, às necessidades individuais e ao desenvolvimento do potencial de cada participante.

Ao mobilizar-se a experiência dos participantes, promove-se a responsabilidade do formando pela sua própria formação. Os momentos de aprendizagem não formal, requerem da parte dos indivíduos uma participação activa, sendo um veículo adequado para estabelecer novos laços de cooperação e novos processos de comunicação que por sua vez se transformam em momentos facilitadores da socialização.

Os actores implicados no processo de formação, tem incidência directa sobre a determinação dos objectivos e sobre os resultados da formação. Constroi-se, assim, através da relação de diálogo, um ponto de partida para um "novo" profissional, favorável a uma cultura de desenvolvimento individual, e a uma organização de

trabalho participativa ou qualificante que será, certamente, propícia ao desenvolvimento de actividades inovadoras de formação.

No nosso trabalho, procuramos salientar a importância da participação dos vários actores nos processos de formação profissional contínua para a satisfação do projecto pessoal/profissional dos intervenientes e para o desenvolvimento da organização, factores estes, que consideramos indispensáveis à qualidade na formação, que passamos a abordar em seguida.

2 - A Qualidade na Formação

Especialistas em formação, políticos, dirigentes empresariais, insistem na necessidade de melhorar a qualidade na educação/formação afirmando que ela poderá representar um factor determinante para o desenvolvimento das pessoas e das organizações.

A mesma preocupação é sentida por parte de instituições de educação/formação. Recentemente o Ministério da Educação da Dinamarca publicou um plano estratégico, chamado «Estratégia sistemática para o desenvolvimento da qualidade no sector da educação». Este plano pretende estabelecer uma estrutura para implementar actividades no âmbito da qualidade na educação implicando no processo várias entidades. Esta estratégia é baseada no resultado de experiências e projectos desenvolvidos em escolas (CHRISTENSEN, 1995).

Na generalidade, estas preocupações surgem com a necessidade de melhorar as competências e a eficácia em instituições de ensino/formação, onde muitas vezes, se tem como objectivo, ao desenvolver um sistemas de garantia da qualidade, obter a Certificação de acordo com as normas internacionais.

Segundo o relatório da OCDE (1992:11) *«A qualidade no ensino não é uma mais valia que se possa obter mediante um simples esforço pontual, ela deve ser uma prioridade constante. O ensino não pode ser assemelhado a uma linha de montagem, graças à qual se possam aumentar mecanicamente os meios de produção a fim de multiplicar a produtividade. As medidas que permitem melhorar a sua qualidade suscitam questões fundamentais sobre os fins que a sociedade atribui ao ensino, sobre a natureza da participação na tomada de decisões a todos os níveis e sobre as próprias finalidades da escola enquanto instituição».*

2.1.-Conceito de qualidade na formação

Ao abordarmos a formação profissional contínua, reconhecemos que o seu objectivo final é desenvolver competências, lembrando que entendemos por competência *«(...) uma combinação de conhecimentos, capacidades e comportamentos*

mobilizados em contexto de trabalho» (LE BOTERF, 1992:33). Consideramos, ainda, que para a produção de competências, ou para a sua mobilização, é fundamental a motivação dos indivíduos, o que pressupõe a satisfação do seu projecto pessoal/profissional, e que nos leva a afirmar que o conceito de qualidade na formação tem de ser suficientemente amplo para abranger todas estas vertentes.

De acordo com o relatório da OCDE (1992:41), o termo «qualidade» pode ter vários sentidos, será descritivo ou normativo, ou evocará simplesmente uma característica ou um atributo, pois *«(...) um professor, uma escola ou um sistema de ensino(...) podem ter um número indeterminado de qualidades ou de características (...) estas significações podem ser consideradas como descritivas, o que não impede que elas sejam controversas, porque as características julgadas essenciais não serão as mesmas conforme os observadores ou os grupos de interesse»*.

Segundo o mesmo relatório, quando se atribui um sentido normativo, a palavra «qualidade» adquire uma importância e um alcance político maior. Os dicionários definem-na como: *«grau mais ou menos elevado de uma escala de valores»* ou ainda *«atributo, carácter, propriedade»*. O termo «qualidade» é pois polissémico e o seu emprego é muitas vezes subjectivo (Ibid).

As abordagens sobre a qualidade na formação profissional continua, são diversas, uns entendem-na como a que serve os interesses das empresas, outras a que obtém os melhores resultados ao menor custo. Também, há quem defenda que a qualidade na formação é a que desenvolve as competências técnicas de adaptação dos trabalhadores à empresa. Para outros, a formação de qualidade é a que contribui para apetrechar os trabalhadores com as competências necessárias aos novos sistemas de produção.

Em nosso entender, os objectivos na procura de uma melhor qualidade na formação profissional em contexto de trabalho são múltiplos, salientando-se; o desenvolvimento de novas competências, o aperfeiçoamento metodológico, a utilização de melhores recursos didácticos, a optimização dos custos, a transferência de conhecimentos para o posto de trabalho, a mudança na organização, a satisfação dos trabalhadores e a ligação do trabalhador aos projectos da empresa.

Quando se aborda a questão da qualidade na formação, ela deve ter como referência todo o processo de formação desde a detecção de necessidades, o desenvolvimento desses processos de formação e a avaliação, onde se deve incluir os saberes transferidos para o contexto de trabalho e a satisfação dos projectos individuais. Assim, entendemos que a qualidade na formação, não pode ser vista, unicamente, como a planificação sistemática de acções de formação contínua de acordo com os objectivos do posto de trabalho.

Segundo CÓRDOVA (1995) o próprio conceito de qualidade na formação não está suficientemente delimitado, pois para o entender é necessário precisar um conceito operativo triplo:

- A qualidade nos processos e nos próprios factores intervenientes na formação.
- A qualidade nos resultados.
- A qualidade do impacto sobre a eficácia e os resultados da organização.

Como salienta o mesmo autor, num estudo realizado recentemente em nove países, pelo Comité de Recursos Humanos da Comissão Europeia, no âmbito do programa FORCE e EUROTECNET, sobre qualidade na formação, foi considerada fundamental a importância da participação nos processos de garantia da qualidade na formação.

Se analisarmos a problemática da qualidade na formação, tendo como referencial as normas ISO 9000, verificamos que a qualidade é referida como a: *«totalidade das propriedades e características de um produto ou serviço que o tornam apto a satisfazer necessidades implícitas ou explícitas»*.

Nas empresas, os sistemas de garantia da qualidade apoiam-se em vários princípios, geralmente aceites como fundamentais ao seu bom desenvolvimento, de onde se salientam: o empenhamento da gestão e quadros da empresa, um processo contínuo de melhoria, o envolvimento na obtenção da qualidade de todos os trabalhadores, o que se traduz, em nossa opinião, num benefício para a empresa em:

Satisfação e fidelidade dos clientes, redução de custos, diminuição do desperdício, melhor comunicação, maior responsabilização e colaboração, satisfação dos colaboradores, tendo como resultado final uma maior competitividade da empresa.

Constatamos, que com o desenvolvimento de sistemas de qualidade no sistema produtivo, se tem procurado adaptar aos sistemas de ensino/formação a norma ISO 9000. Como consequência imediata verificamos que alguns termos, referidos na norma, começam a ser utilizados por instituições de formação. Como exemplo salientamos os termos: satisfação do cliente, auditoria, controlo do processo, escola de excelência, formação de qualidade, certificação etc. O que nos leva a levantar a questão se esta norma e respectivos conceitos permitem a sua adequação aos processos de formação profissional contínua.

Neste sentido, no estudo sobre qualidade na formação, referido por CÓRDOVA (1995), destaca-se que apesar da diversidade de opiniões, existem alguns elementos consensuais, quanto à qualidade na formação:

- A garantia da qualidade na formação é considerada como um método estratégico;
 - A intenção de garantir a qualidade na formação, faz com que se realize uma planificação sistemática;
 - O manual de procedimentos descrevendo os processos de organização interna da formação é considerado como uma garantia para assegurar a qualidade;
 - A quantificação dos custos da formação para avaliar a sua rentabilidade em termos económicos;
 - A responsabilização dos trabalhadores pelo processo, de igual modo como se faz em outros projectos de qualidade na empresa;
 - O processo de transferência dos conhecimentos é encarado como essencial para valorizar os resultados;
 - A importância do processo de avaliação final da formação. Também se avalia cada etapa da formação.

Relativamente a estes pontos, constatamos que ao procurar-se a qualidade na formação, os responsáveis da empresa devem entender que o centro de desenvolvimento da sua organização é o indivíduo o qual deve ser responsabilizado pela qualidade da formação desenvolvida na empresa.

Neste sentido, a qualidade na formação está também fortemente ligada à participação. A dinâmica da formação deve fazer um apelo constante aos vários actores para favorecer na organização, uma «cultura de aprendizagem» onde o projecto pessoal/profissional se interligue com o projecto empresa. Deste modo a qualidade na formação, em contexto de empresa, deverá ter objectivos que ultrapassem um melhor desempenho profissional reflectido directamente no local de trabalho.

Em nosso entender, **Qualidade na Formação**, entendida como um processo, significa que a formação profissional contínua desenvolvida deverá ser adequada quer à empresa, quer ao indivíduo. Assim, consideramos como indicador da qualidade na formação, para além do vector referente a um melhor desempenho, a contribuição da formação para a realização pessoal e profissional dos vários intervenientes, o que implica o desenvolvimento de competências técnicas e sociais que procurem uma ligação do indivíduo aos valores da cultura da empresa.

Esta reflexão sobre qualidade na formação procurou evidenciar a dificuldade em definir de forma consensual o que se entende por qualidade na formação. Face a esta dificuldade pensamos que uma planificação sistemática e participada da formação, de acordo com os vários contextos, contribui para que a formação seja encarada como um processo e não como um produto.

2.2.-A Qualidade na formação como processo

A aplicação da norma ISO 9000 à formação profissional contínua poderá contribuir para um melhor resultado da formação, no entanto, para transpor e adaptar estas normas, elaboradas para a indústria, com resultados comprovados em muitas empresas, à formação, é necessário um extremo cuidado, pois, pode tornar a

formação extremamente rígida, ausente de criatividade, e assim influir negativamente nos processos de aprendizagem.

A aplicação da norma ISO 9000 à formação em contexto de trabalho, requer que se formulem algumas questões de acordo com os principais pontos da norma:

- Como se «mede» o empenhamento na formação dos órgãos de gestão?
- O ambiente de aprendizagem «exterior» ao próprio processo de formação como influi na sua qualidade?
- Na procura de uma melhor interligação, do projecto pessoal / profissional ao projecto organizacional, quais os factores conciliáveis?
- Onde começa e acaba o processo de aprendizagem?
- Quem são os clientes da formação?
- Os formandos devem ser considerados fornecedores? e/ou clientes?
- Que enquadramento para a formação não formal?
- Como se consegue «medir» a qualidade na formação?

A aplicação da norma ISO 9000 a empresas de produtos e serviços, o cliente ou utente é um agente exterior a todo o processo, não tendo relação directa com o desenvolvimento dos processos. Assume, unicamente, o papel de destinatário, evidencia a análise de contrato referida no requisito 4.3 da norma. No entanto, quando falamos de qualidade na formação, o «formando» é o interveniente principal no processo de aprendizagem, é um elemento activo na construção do seu próprio saber. O formando como «cliente» e «fornecedor» está implicado na mobilização das suas próprias competências.

Na formação profissional contínua em contexto de trabalho, a empresa é «cliente» e «fornecedor» da formação, pois procura, como resultado final, uma maior competitividade. Assim, não assume unicamente o papel de cliente, pois o papel da administração dos quadros e outros responsáveis perante a formação é também de fornecedor. O seu envolvimento, a valorização da formação e o reconhecimento das experiências adquiridas, são factores determinantes para o ambiente de aprendizagem e para a qualidade na formação.

Como vimos anteriormente a capacidade competitiva das organizações passa pela motivação e satisfação dos seus colaboradores. Assim, a formação deve ser articulada entre os vários intervenientes e geradora de sinergias que favoreçam um melhor ligação da pessoa à empresa. Relativamente ao papel dos actores intervenientes nos processos de formação podemos dizer que, no caso dos interesses dos trabalhadores e os interesses da empresa serem antagónicos torna-se difícil satisfazer o trabalhador e a empresa cliente da formação, constatando-se, assim, a ausência de qualidade na formação.

Conforme refere AMBRÓSIO (1995) no relatório sobre a qualidade na formação profissional em Portugal, «(...) a qualidade na formação confunde-se ainda, muitas vezes, com a adequação imediata do formando a um posto de trabalho, numa perspectiva adequacionista estrita, sem ter em conta a evolução previsível das funções, da organização do trabalho e da experiência do próprio trabalhador».

No mesmo relatório é referido que hoje é valorizado, e dá qualidade à formação do lado dos formadores, a perspectiva do processo de formação de cada indivíduo, processo esse que o leva a ser capaz de adquirir e desenvolver competências, como resposta a diversos desafios que lhe são lançados ao longo da vida activa. Assim o «(...) conceito de qualidade da formação terá de ser contextualizado. Isto é, para cada programa de formação a qualidade e os indicadores dessa qualidade dependem dos objectivos esperados desse programa e das prioridades e metas a alcançar». referindo-se que a «(...) qualidade na formação deve ser contextualizada e sistémica » (Ibid).

- Sistémica, porque deve examinar as relações dos métodos de funcionamento entre políticas, instituições de formação, parceiros sociais e os próprios formandos, procurando uma coerência dinâmica entre necessidades, interesses e objectivos.
- Contextualizada, porque deve orientar-se por um estudo minucioso de cada programa ou acção de formação e identificar as componentes da qualidade, no desenvolvimento desses «programas».

No nosso trabalho de investigação temos em consideração estes pressupostos na procura da compreensão do sistema de formação profissional contínua existente na empresa em estudo. Reconhecemos, também, que a participação dos vários actores é um factor importante para a qualidade da formação. Assim, uma das questões que referimos como fundamental é que cada formando percorre um processo próprio e único de aprendizagem e que cada um dos sujeitos é o principal responsável pela qualidade da sua formação.

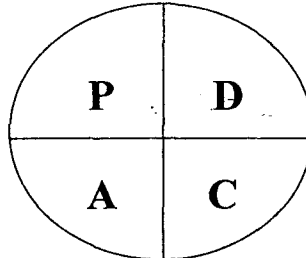
Esta reflexão, conduz-nos a argumentar que a **qualidade na formação** desenvolvida internamente numa organização, ou seja, em contexto de trabalho, deverá ter objectivos e critérios de avaliação que ultrapassem um **melhor desempenho** das tarefas profissionais directamente ligadas ao local de trabalho, devendo verificar-se, também, a adequação da formação quer ao **projecto e à cultura da empresa** quer ao **projecto pessoal/ profissional** dos intervenientes.

Torna-se, assim, oportuno referir algumas metodologias, criadas nos sistemas produtivos, que se procuram adaptar aos sistemas de formação profissional.

2.3.-Metodologias conducentes à qualidade

Algumas metodologias utilizadas no sistema de qualidade, com o objectivo de uma melhoria dos processos de produção, têm sido transportadas para os sistemas

Fig. 10 - Ciclo PDCA



de formação com a finalidade de obter uma maior qualidade. Por exemplo, o ciclo PDCA (Planning, Do, Check, Action) que procura controlar a melhoria do processo e indica que os processos de melhoria devem passar pelas seguintes fases:

P- Planear, determina analítica e quantitativamente quais os problemas chave existentes num processo ou actividade. Procura e planeia formas de os corrigir;

D- Executar, implementar o plano elaborado anteriormente;

C-Verificar, quantitativamente e analiticamente, que o planeado funciona e origina uma mais valia do desempenho;

A- Actuar, modificar o processo anterior de acordo com as alterações planeadas e verificadas. Revê o processo e produz uma documentação com características estandardizadas.

RIVERA (1995) procura aplicar este ciclo aos processos de formação de acordo com as seguintes fases:

- 1-Planificação (autónoma por parte do formando).
- 2-Desenvolvimento.
- 3-Auto-controlo.
- 4-Avaliação e correcção (executada pelo sujeito que aprende).

1- Planificação -É a primeira exigência para a qualidade do processo de formação. Ao formador compete, planeando tarefas e incentivando o formando a planificar a sua actividade de aprendizagem, desenvolver a motivação do formando. Esta prática deve facilitar a cooperação na preparação do processo assim como, a definição dos objectivos.

2-Desenvolvimento -Apoiando-se em materiais, o formando deve passar do plano à acção. O formador fornece informações e motiva, o formando actua. Nesta interacção são importantes as técnicas de comunicação no processo de aprendizagem.

3-Auto-Controlo -O formador deve aplicar instrumentos de controlo dos resultados intermédios, onde o formando deve colaborar. Esta fase é importante analogamente ao que se verifica na gestão da qualidade dos processos industriais, em que o controlo intermédio é valorizado, visto poder intervir-se de forma correctiva sobre os desvios. O controlo final é tido como uma perda de esforços e desperdícios.

4-Avaliação -Deve haver uma prática formativa onde o formador deve abandonar uma postura clássica de examinador. Ele deve organizar discussões em grupo, para

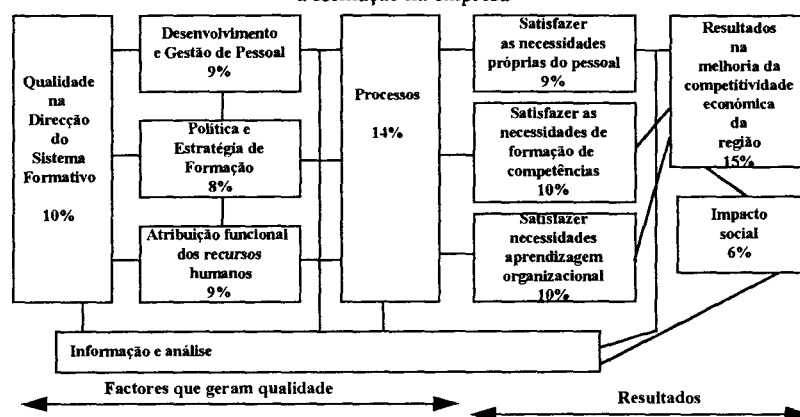
serem os próprios formandos a elaborar a sua própria avaliação enquanto processo de avaliação das competências adquiridas:

- Competências sobre os conteúdos (específicos das matérias, técnicas) sobre os métodos e procedimentos (formas de organizar o processo de aprendizagem).
- Competência social, aprendizagens referentes ao sistema social. Também se inclui a cooperação e as discussões existentes durante o processo de aprendizagem.

Em nossa opinião, outro aspecto importante a referir é que este ciclo, vindo do sistema de produção para se adequar à formação, não apresenta características inovadoras. O sistema de ensino/formação tem uma grande prática e muitos trabalhos de investigação desenvolvidos sobre as várias fases deste ciclo, em particular sobre os processos de aprendizagem.

É, ainda, numa perspectiva do desenvolvimento da qualidade na formação que se procura adoptar o prémio de excelência do sistema produtivo aos processos de formação. Tomando como referência a qualidade na indústria, RIVERA (1995) desenhou um plano de gestão integral da qualidade na formação, seguindo a ordenação e categorias definidas nas exigências para a obtenção do «Prémio Europeu de Qualidade» criado em 1991, pelo «European Foundation for Quality Management (EFQM)». Este autor apresenta o modelo de avaliação, representado na figura 11, que resulta da adaptação das exigências do referido prémio, atribuído às "empresas de excelência" abordado por nós no segundo capítulo deste trabalho.

Fig. 11 - Modelo - exigências para obtenção do prémio Europeu aplicado à formação na empresa



Fonte: Rivera, 1995

O modelo está dividido em duas partes

- a)-Resultado pretendidos
- b)-Factores que geram qualidade

a)-Resultados pretendidos

A gestão da qualidade na formação deve atender aos vários objectivos definidos de modo a poder estabelecer indicadores intermédios para a sua consecução e para permitir a avaliação do impacto global conseguido por essa formação.

Os resultados pretendidos com a formação podem-se dividir em:

- Impacto social (resultados sociais)

A empresa não cria unicamente «valor económico» ao proprietário, mas também, valor útil ao cliente dos seus produtos ou serviços, o que se traduz em valor social. Este aspecto torna-se uma exigência do processo de formação.

Nas necessidades de formação, devemos ter também em consideração a consciência ecológica e social em toda a actividade profissional.

- Satisfação dos objectivos da empresa para melhoria da competitividade.

Considera-se como o objectivo principal da formação na empresa, o impacto para a melhoria da produtividade e da competitividade. A formação tem também, como último objectivo, reduzir a taxa de desemprego, elevar o nível de vida da população e melhorar as suas condições de vida no futuro. É importante, na gestão da qualidade na formação, a definição das necessidades em termos de competências. Estas competências têm a ver com a empresa e com o seu valor social.

- Satisfação dos destinatários do processo de formação

A melhoria da competitividade da empresa é possível, pela melhoria das competências dos colaboradores, o que depende, essencialmente das suas capacidades de aprendizagem. A formação deve valorizar determinadas metodologias tendo em atenção o desenvolvimento da capacidade de aprender a aprender.

b)-Factores que geram qualidade na formação

Como factores que contribuem para a qualidade na formação salienta-se o posicionamento da gestão da empresa que deve conceber os processos de formação como acções organizadas.

A responsabilidade da gestão da qualidade, recai sobre o responsável do projecto de formação e sobre os responsáveis das áreas parcelares, em que se desenvolve o programa de formação.

Surge, assim, a necessidade de responder às questões relativas à avaliação da qualidade da formação, que muitos autores ligados ao sistema produtivo, procuram que seja traduzida em indicadores. Passamos a abordar, seguidamente, alguns desses indicadores.

2.4.-Indicadores da qualidade na formação

É com preocupação que vários autores (CÓRDOVA 1995, RIVERA 1995 OCDE 1992) abordam a problemática dos indicadores para "medir" a qualidade na formação. Como vimos, anteriormente, é possível e desejável avaliar os processos de formação tendo em consideração o lugar onde a formação se realiza. Assim, os indicadores podem referir-se ao contributo da formação para uma maior capacidade de competitividade da empresa, ou para o desenvolvimento de competências na pessoa que desfrutou dessa formação.

Sabemos que as empresas possuem indicadores da qualidade do serviço que prestam. Estes representam ótimas ferramentas de gestão que permitem actuar correctiva ou preventivamente. Assim estes indicadores, recolhidos periodicamente, permitem depois de analisados despoletar as respectivas acções correctivas/preventivas.

Em nossa opinião podemos considerar alguns destes indicadores referentes à qualidade do serviço executado como indicadores da qualidade da formação profissional contínua, pois eles poderão reflectir o nível de desempenho profissional dos trabalhadores, a sua motivação, assim como, a satisfação do seu projecto pessoal/profissional. A título de exemplo, como indicadores relativos ao desempenho profissional, podemos referir: as reclamações de clientes, as acções correctivas implementadas, os acidentes, as avarias, os defeitos, os atrasos na entrega dos produtos, os documentos devolvidos, as facturas anuladas etc. etc.

Além destes indicadores referentes directamente ao desempenho profissional é possível analisar outros indicadores que podem traduzir o contributo da formação profissional contínua para a socialização do indivíduo e a sua integração na cultura da empresa. Assim, podemos salientar: a participação na resolução de problemas, o espírito de colaboração, o empenhamento na detecção de não conformidades, as propostas de acções de melhoria no funcionamento da empresa, os índices de satisfação dos colaboradores, etc.

Como exemplo de outros indicadores, podemos referir o modo de interligação da pessoa com a organização; o abstencionismo, as baixas médicas, a rotação do pessoal, as acções disciplinares. Estes dados permitem o cruzamento com a informação descrita anteriormente para a compreensão dos processos na empresa.

Os indicadores que acabamos de apresentar, têm um significado importante para uma leitura compreensiva da qualidade dos processos de formação contínua nas empresas. No entanto, a procura de indicadores para «quantificar» e «medir» a qualidade na formação profissional contínua, em contexto de trabalho, a sua formulação representa uma grande dificuldade.

Em nossa opinião a avaliação deve ser de carácter qualitativo de forma a ser possível compreender os processos de aprendizagem, tendo, no entanto, presente que os resultados da qualidade obtida na formação têm que ser perspectivados por todos « (...) *como um instrumento estratégico cujos resultados nem sempre são imediatos*» (FÉLIX, 1991).

É com este entendimento de qualidade na formação que nos propomos, seguidamente, abordar as questões relativas à organização qualificante, pois pensamos, que este modelo de organização reúne as condições mais favoráveis ao desenvolvimento e verificação da qualidade na formação.

3 -A Organização Qualificante

As organizações qualificantes, surgem, tendo por origem as preocupações dos gestores das empresas em aumentar a eficácia das suas organizações, de modo a atingirem uma maior capacidade competitiva. Trata-se de nos interrogarmos sobre a questão central da eficácia das organizações.

Este é o resultado da necessidade de rotura com o antigo modelo de produção taylorista/fordista caracterizado por largas séries de produtos, com elevada uniformização de conteúdos, onde os processos dependiam de grandes cadeias hierárquicas e de uma organização do trabalho rígida.

Como refere MALLET (1995) não é possível isolar a reflexão sobre as organizações qualificantes da evolução do ambiente económico e social das empresas.

Assim o conceito de **Organização Qualificante** surge como forma de resposta às condições exteriores. A internacionalização da economia, o mercado global e as novas formas de competitividade requerem das empresas capacidade de adaptação às mudanças externas. Exige-se modificações nas suas estruturas, quer ao nível da organização do trabalho, quer ao nível da gestão dos recursos humanos, onde se valoriza a responsabilidade, a cooperação e o trabalho em equipa. É neste sentido que DUBERNET (1995:18) considera a organização qualificante «(...)como o melhor meio de que a empresa dispõe para fazer face à incerteza, uma vez que é susceptível de se adaptar continuamente a vários acontecimentos aleatórios».

No novo paradigma técnico-económico, as alterações da organização do trabalho, a flexibilidade da produção, os novos modelos de gestão dos recursos humanos, exigem novas competências mobilizando nos indivíduos várias dimensões do saber. Este novo modelo de organização valoriza e diversifica os modos e momentos de aprendizagem.

Para se analisar a organização qualificante, torna-se necessário referirmos os seus principais princípios.

3.1.- Definição e princípios de uma organização qualificante

A organização qualificante, é um ideal a atingir exigido pelo desenvolvimento económico e social. Na abordagem destas organizações, são utilizadas com frequência, termos como «*empresa inteligente*», «*learning organization*» ou ainda «*intelligent organisation*» o que vem associar o conceito de «*organização qualificante*» às «*empresas inteligentes*».

Como refere NYHAN (1991:63), este novo modelo de empresa, que poderemos designar de «*Modelo de Organização Centrado no Empenho*», é distinto do «*Modelo Centrado no Controlo*». O modelo centrado no «*empenho*» funciona sobre a hipótese, de que ao promover a responsabilidade, a autonomia individual e o trabalho de equipa, cria um novo ambiente e fica assegurado um nível mais elevado de empenho para a empresa o que, por sua vez, vai contribuir para atingir níveis mais elevados de rendimento geral. É, também, este novo ambiente de aprendizagem que facilita a realização das actividades de auto-aprendizagem.

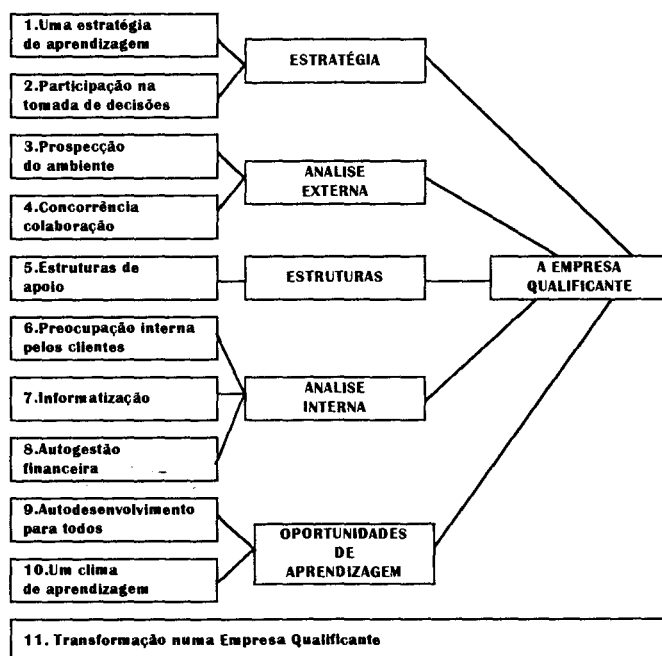
É neste sentido que ZARIFIAN (1995:5-7) define organização qualificante «*(...)como uma organização que favorece, por construção, as aprendizagens de índole profissional, isto é, uma organização que permite aprender*» Acrescenta, contudo, que esta definição é insuficiente, pois devia considerar as consequências da cooperação existente, visto ela legitimar e favorecer o inter-relacionamento entre trabalhadores da organização. «*Trata-se de interrelacionar saberes diversos, pontos de vista e interesses que se constituíram separadamente, mesmo até em oposição*» Assim, a organização torna-se qualificante, quando legitima e favorece o inter relacionamento, permitindo a cada participante desenvolver as suas competências no contacto social com outras categorias profissionais.

Este inter-relacionamento permite também que os colaboradores da empresa qualificante se liguem à cultura da organização de forma a adquirirem competências «*sobre a organização*» para que possam conduzir e integrar as dinâmicas organizacionais (Ibid).

Este modelo de organização, é aquele que tem uma visão do amanhã e onde o desenvolvimento está centrado nos recursos humanos. As pessoas não são simplesmente treinadas para ir ao encontro dos objectivos da empresa de uma forma limitativa e prescrita. Este modelo de organização aceita habilitar as pessoas (STAHL, 1993).

No mesmo sentido, NYHAN (1991:139) descreve a empresa qualificante «(...)como uma organização que facilita a aprendizagem de todos os seus membros e que se auto transforma continuamente para atingir os seus objectivos estratégicos». Reconhece, também, que a empresa qualificante é «uma ideia ou metáfora que poderá servir de ponto de referência ou de estrela de orientação» para nos conduzir a qualquer destino desejado, e que é uma forma de pensarmos no futuro, criando condições que favorecem uma organização de novo tipo, como mostra a figura 12.

Fig. 12 -Imagem da empresa Qualificante



(Nyhan, 1991:142)

A organização qualificante, de acordo com MADELIN (1992:112), «faz apelo às equipas de produção, que funcionem com uma importante margem de autonomia». Os grupos de trabalho possuem responsabilidades sobre a actividade de produção. Os trabalhadores nas equipas de trabalho conduzem os seus próprios processos de aprendizagem e o seu desenvolvimento profissional. De acordo com o mesmo autor uma organização qualificante deve ser:

- Uma organização rica em conteúdos de actividades (contribuição sócio-técnica);
- Uma organização competitiva (sócio-económica);
- Uma organização educativa, capaz de responder à aprendizagem permanente.

Segundo MALLET (1995) uma organização para ser qualificante deve favorecer a aprendizagem. Por um lado, deve ser evolutiva e a distribuição de tarefas não pode ser definitiva, por outro lado, as fronteiras dos empregos devem poder deslocar-se tendo em conta as aquisições profissionais.

Esta organização é, ainda, caracterizada pelo facto de cada pessoa dispor de informações sobre a função desempenhada pelos outros. O conteúdo dos empregos é alterado em virtude da diferenciação provocada pelas situações de aprendizagem.

De acordo com ZARIFIAN (1992) uma empresa qualificante engloba os seguintes quatro princípios:

- A organização qualificante faz permanentemente um tratamento «casual» da actividade. A resolução de problemas da actividade implica a utilização de acontecimentos imprevistos (uma avaria, uma anomalia) como fonte de ensinamento e de aprendizagem de todos os trabalhadores envolvidos. É uma forma de pôr a dialogar os trabalhadores envolvidos na análise da situação gerada e na procura da solução para o problema criado com o acontecimento imprevisto.

- A organização qualificante supõe uma reorganização da actividade sobre uma base comunicacional. Significa isto a existência de um suporte comunicacional, salientando-se uma comunicação pluriprofissional, uma capacidade de diálogo e de entendimento entre todos os trabalhadores envolvidos, qualquer que seja o nível hierárquico. Esta capacidade de comunicação ultrapassa a dicotomia qualificado não qualificado, corresponsabilizando todos na pesquisa e na resolução dos problemas. A comunicação deve permitir a elaboração progressiva duma linguagem comum.
- A organização qualificante é aquela que permite aos seus membros reelaborar os objectivos da sua actividade profissional dando-lhes iniciativa e responsabilidade. Este princípio diz respeito ao poder constituído na organização. O poder da decisão não pode ser imposto autocraticamente. Este deve resultar das iniciativas dos trabalhadores na reelaboração dos objectivos iniciais propostos, num processo de aprendizagem contínua. Aqueles objectivos serão validados pelos órgãos superiores da organização.
- A organização qualificante é aquela que permite a cada indivíduo projectar-se no futuro. No plano organizacional permite ao indivíduo, conciliar os seus interesses e expectativas pessoais com os projectos da empresa. O funcionamento da empresa transforma-se num encadeamento de projectos motivadores que retiram ao trabalho o seu carácter monótono e repetitivo.

Ao longo deste trabalho, entendemos que a formação na organização qualificante *«(...) designa a medida em que a forma organizacional é produtora de competências por si própria, nomeadamente através das redes de informação e dos processos de resolução colectiva de problemas»* (LOPES, 1994:9).

Pensamos que os colaboradores da empresa desenvolvem as suas competências na organização e que, assim, esta responde de forma adequada às solicitações

externas. Este facto caracteriza a flexibilidade nas organizações e o importante papel desempenhado pelos recursos humanos, como passamos a abordar.

3.2. - Recursos humanos

É nosso entendimento que os sistemas flexíveis de produção passam pelo abandono de métodos de trabalho rígidos, pois permitem passar da fabricação de um produto a outro com custos e tempos mínimos, dando assim uma resposta atempada às mudanças do mercado. Dado que a produção engloba diferentes funções e a participação de muitos colaboradores da empresa, todas elas incluem várias categorias da flexibilidade.

De acordo com FERNANDEZ (1995:137), ao referir-se aos trabalhos de ZARIFIAN, a importância da flexibilidade, deve ser entendida tendo em consideração as seguintes três razões:

- 1- As faculdades de aprendizagem que ela é capaz de gerar, em particular nas possibilidades de assegurar um desenvolvimento permanente e comutativo das competências dos trabalhadores.
- 2- As especificações das "performances" das organizações, visto evoluírem muito rapidamente, obriga ao desenvolvimento de competências dos trabalhadores de forma a interferirem no processo produtivo, tendo sempre presente a «cultura da empresa». Assim, o termo qualificante tem um duplo sentido, desenvolver as competências «na e sobre a organização».
- 3- As exigências sociais da organização. Os trabalhadores reivindicam a possibilidade de progressão profissional e o reconhecimento das suas competências, o que só será possível numa empresa que qualifique os seus trabalhadores.

Na organização qualificante realça-se a importância da integração dos processos de aprendizagem e dos processos produtivos para a construção de novas competências, tendo em atenção a cultura da empresa e a valorização das qualificações dos trabalhadores.

De acordo com STAHL (1993), este modelo define um novo tipo de empresa, na medida em que permite transformar a estratégia, a estrutura e a cultura da empresa num sistema de aprendizagem. A criação de competências profissionais e individuais tem em atenção o desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores, assim como o desenvolvimento da empresa de forma a responder com a flexibilidade requerida às solicitações dos clientes.

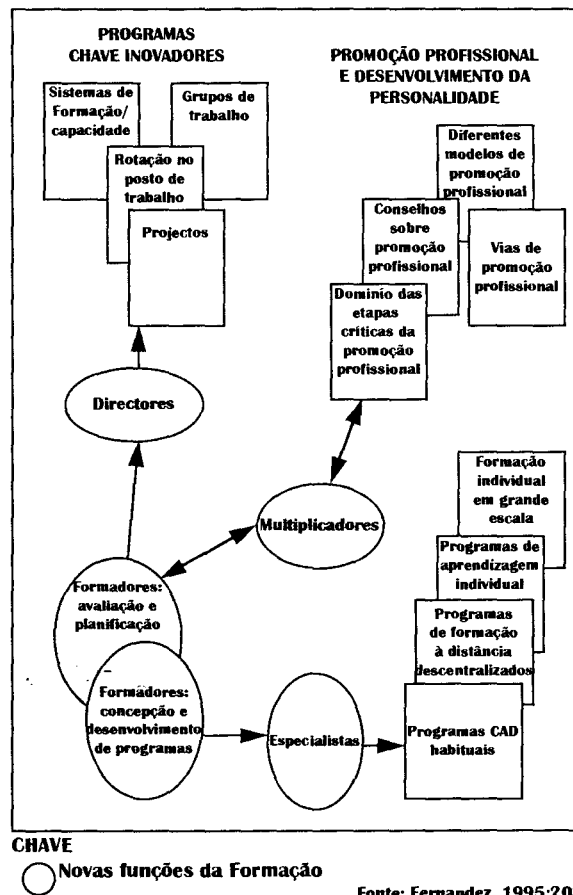
A organização qualificante deve ser entendida como um modelo global de desenvolvimento dos recursos humanos. Este modelo, como vimos anteriormente, centra-se no processo de aprendizagem permanente através, por exemplo, de equipas de resolução de problemas ou de grupos que trabalham em metodologia de projecto.

Numa organização qualificante, na gestão de recursos humanos deve-se saber que assumem particular significado as competências de cooperação, de flexibilidade, de responsabilidade e de autonomia. A possibilidade de desenvolvimento do indivíduo, significa ir para além das tecnologias. Nesse desenvolvimento é essencial encorajar a pessoa a assumir responsabilidades e a auto-desenvolver-se. Assim, as novas competências centradas nas qualidades mobilizadas por cada indivíduo abrangem capacidades que passam pela pessoa, pela sua motivação e participação nos projectos da organização.

O desenvolvimento da pessoa deve encontrar na empresa um espaço de diálogo e de negociação sobre as competências. Em nosso entender, a organização qualificante pode ser caracterizada como numa imensa sala de formação, onde, a reflexão sobre as experiências profissionais estimulem a auto-formação e contribuam para a sua integração e partilha dos valores da organização.

A gestão de recursos humanos numa organização qualificante procura assumir com novas funções. Como mostra a figura 13, deve contribuir para desenvolver um espaço interactivo entre o indivíduo e a organização, constituindo-se como um elemento fundamental na mobilização das competências emergentes nos novos modelos organizacionais, onde se assegura a participação dos indivíduos. Assim, pensamos que os recursos humanos devem ser geridos em termos de competências e a partir da relação entre o indivíduo e o seu espaço social e profissional.

Fig. 13 - Novas Funções do Departamento de Desenvolvimento dos Recursos Humanos na Organização Qualificante



A estratégia da organização qualificante deve reconhecer que cada organização é única, assim como cada um dos seus colaboradores é um ser individual. O fracasso ou o sucesso da organização depende de cada indivíduo. Os colaboradores motivados, considerados, estão dispostos a aprender, a reflectir sobre o seu trabalho. Estes colaboradores são elementos fundamentais das práticas conducentes à organização qualificante.

3.3.-Práticas favoráveis à organização qualificante

Pensamos que o êxito no desenvolvimento de uma organização qualificante é um processo lento que necessita de trabalhadores motivados. Essa motivação deverá ser cuidadosamente preparada. A primeira etapa consiste em criar um ambiente propício à aprendizagem que suscite junto dos trabalhadores a tomada de consciência do seu novo papel no seio da organização. Neste contexto, a gestão da empresa deve envolver-se no desenvolvimento de políticas conducentes à organização qualificante, a qual, ao valorizar de igual modo o trabalho e a aprendizagem, implica uma nova atitude essencial ao desenvolvimento da pessoa, elemento tido como eixo central da organização. Esta política e a sua implementação devem dar lugar a práticas de planificação, organização e desenvolvimento de projectos pessoais/profissionais dentro da empresa.

Dado que os trabalhadores nas suas actividades estão pressionados pelas actividades produtivas, a aprendizagem sistemática só é possível se a gestão da empresa lhes proporcionar os tempos necessários. Estes tempos devem ser entendidos como produtivos visto os trabalhadores necessitarem de desenvolver as competências para um desempenho eficaz.

É essencial que a formação profissional, como prática conducente à organização qualificante, tenha uma forte componente prática na resolução de problemas e na avaliação das experiências vividas. Nesta vertente, devem também ser considerados os momentos de reflexão e de análise das necessidades dos clientes.

É, no entanto, necessário a supressão de barreiras à aprendizagem, promovendo reuniões em equipas, para estabelecer ligações entre a empresa, a pessoa e os seus clientes. Assim, é garantido o envolvimento dos trabalhadores na criação de novas ideias para a melhoria da competitividade da empresa (EUROTECNET, 1995).

Perante o novo paradigma organizacional as empresas para se tornarem qualificantes, deverão privilegiar a formação contínua dentro da empresa, propiciar aos colaboradores novos processos para desenvolver a aprendizagem e a sua capacidade contínua de auto transformação.

Segundo STAHL (1993:101-105), as mudanças nos locais de trabalho, as funções integradas, o trabalho de grupo e a produção flexível, criam desafios à capacidade de aprendizagem do indivíduo, baseada nas necessidades de qualificação para o desempenho exigido nas tarefas.

Entendemos, também, que outra prática favorável à organização qualificante é a promoção e a mobilização do potencial criativo das pessoas. Os resultados da aprendizagem têm de ser incorporados na estrutura e no processo da própria empresa. Isto, exige flexibilidade das estruturas hierárquicas e do sistema de trabalho da empresa. Por exemplo, o desenvolvimento da responsabilidade não teria qualquer valor funcional numa organização de trabalho autocrática e Taylorista.

- trabalho e a aprendizagem integrados, aumentam o nível e a oferta de qualificações. Esta interação implica reduzir o problema da separação entre situação de formação e de trabalho. Requer, no entanto, de cada indivíduo a competência de auto-aprendizagem, pois esta é a competência necessária para que cada pessoa possua a consciência individual, a motivação e a capacidade para aprender continuamente durante o trabalho.

Os processos de aprendizagem contínua, são práticas de formação que favorecem a organização e devem contribuir para formar uma mão de obra flexível que poderá explorar e utilizar ao máximo as novas tecnologias e contribuir para a mudança da organização. Assume, assim, particular importância, na organização qualificante, a valorização dos processos de aprendizagem.

3.4. - Processos de aprendizagem

O termo organização qualificante, utilizado com frequência no âmbito da formação profissional contínua, procura estabelecer uma relação entre situação de trabalho e processo de aprendizagem.

Segundo NYHAN (1991) a aprendizagem é o meio pela qual uma organização se renova a si própria. Deste modo, se não existir um princípio de auto-organização da aprendizagem, central e unificador, que estimule a aprendizagem, acabará por surgir um ponto débil que afectará a organização na sua totalidade.

A aprendizagem deve procurar a participação de todo o pessoal, de uma forma integrada e coerente no esclarecimento dos objectivos da empresa (missão/valores), na adaptação às mudanças externas (tecnologia, mercados), no confronto com a organização interna dos diferentes departamentos e das inter-relações entre eles e na resposta às necessidades individuais de formação a nível profissional. Desta forma, todo o sistema constituído por diferentes departamentos pode transformar-se continuamente a si próprio (NYHAN, 1991).

A empresa deverá encarregar-se de desenvolver, progressivamente, os conhecimentos de base dos trabalhadores, pois, os sistemas de ensino/formação não podem fornecer aos formandos o nível requerido pelas várias funções profissionais.

Numa organização qualificante a formação difere totalmente do modelo característico da organização Taylorista onde o objectivo da formação é a realização de tarefas pré determinadas que dependem fortemente da capacidade de aprendizagem de cada indivíduo. Na organização qualificante « (...) a aprendizagem não se restringe a «blocos» discretos de actividades de formação, fragmentados, ou sistemáticos, mas antes se torna um processo contínuo, e onde a aprendizagem no local de trabalho se torna um «modus vivendi» (NYHAN, 1991:56).

Isto significa que a empresa proporciona um ambiente de aprendizagem propício ao desenvolvimento de novas metodologias de formação «A ênfase é posta na produção de competências como um fenómeno dinâmico, multidimensional e complexo,

incorporado pelos indivíduos a partir dos sistemas sociais em que estão inseridos e que articulam, de modo coerente, as esferas do ensino, formação e produção com o sistema de relações profissionais que lhe é específico. Isto quer dizer, em primeiro lugar, que a aquisição de competências está longe de se cingir à formação profissional formal; em segundo lugar, que formação, ensino e produção, formam um conjunto integrado e coerente » (OLIVEIRA, 1994:8).

Como mostra a Figura 14, a aprendizagem dentro da organização, toma diferentes formas e está ligada aos seus valores. Os objectivos são expressos em comportamentos que procuram conduzir a resultados positivos que vão por sua vez reforçar novamente os valores.

Fig. 14 - Processo de aprendizagem



A aprendizagem valoriza todos os trabalhadores da empresa e todas as suas actividades. O departamento de formação abandona a sua actividade tradicional. Não se limita unicamente a promover formação em sala, surgindo preocupações com metodologias inovadoras, uma nova perspectiva da gestão de competências, tendo em atenção que, «*A construção sistemática dos saberes de acção supõe o prévio reconhecimento de legitimidade dos mesmos e, portanto, da legitimidade daqueles que os produzem em fazer parte integrante dessa construção* » (DUBERNET, 1995:19).

Há uma agenda formal, que engloba os cursos de formação, os acontecimentos e as actividades oficiais relacionadas com a aprendizagem, mas há, também, uma

agenda não formal, onde têm igualmente lugar aspectos significativos para a aprendizagem.

No desenvolvimento dos novos projectos de aprendizagem, o departamento de formação ou o responsável da formação da empresa deve proporcionar um serviço de consultoria que garanta que os vários colaboradores da empresa façam simultaneamente as suas tarefas, a gestão do trabalho e a produção da aprendizagem.

Devemos considerar que a formação convencional, embora modernizada, vai continuar com materiais, manuais, audiovisuais, computadores. No entanto, deve contribuir para alterar o papel do formador de forma a assumir-se como produtor de programas de aprendizagem, auxiliando o formando no seu próprio processo de aprendizagem.

Para favorecer os processos de aprendizagem deve-se utilizar a experiência dos participantes, responsabilizando o formando pela sua própria formação. Os momentos de aprendizagem, devem ser um veículo para estabelecer novos laços de cooperação, novos processos de conhecimento e de comunicação, facilitadores da socialização do indivíduo dentro do grupo.

De acordo com MALLET (1995:21) uma organização é qualificante quando comporta possibilidades de aprendizagem para todos, ou parte, dos indivíduos que a integram explicitando, no entanto, que, numa actividade de formação, a aquisição de novas competências, é também o resultado das actividades de trabalho. A formação é não formal, o que não significa que seja aleatória ou não desejada. Em nossa opinião, pensamos que convém dar prioridade ao trabalho de equipa. Sobressai, assim, a necessidade de uma aprendizagem em equipa, de preferência a uma aprendizagem individual, na medida em que permite a partilha dos valores necessários ao desenvolvimentos das pessoas e das organizações.

Conclusão

Iniciamos este capítulo abordando as questões relativas à participação na formação e constatamos que a ela representa um importante contributo para a motivação dos colaboradores da organização.

Numa perspectiva globalizante consideramos as variáveis da qualidade na formação. Referimos que os processos de aprendizagem dependem da própria pessoa e que são necessários redobrados cuidados na tentativa de aplicação de normas à formação.

Quanto à organização qualificante e aos caminhos para o seu desenvolvimento pensamos que este novo modelo é a resposta às variações do mercado, em que a sua capacidade de aprendizagem se torna um factor de extrema importância e onde a sua flexibilidade e qualidade como factores de competitividade.

Na filosofia subjacente às organizações qualificantes, a aprendizagem e o seu processo são centrais. Esta é permanente e globalizante, centrada nos problemas do contexto e na mobilização de todos os elementos da organização.

Realçamos também a utilização dos diferentes processos de aprendizagem, como o trabalho em equipa ou a resolução de problemas, permitem aumentar a colaboração e o potencial criativo. A interacção entre aprendizagem e trabalho conduz à inovação e satisfação dos indivíduos. A formação complementar, dentro e fora da empresa, tem de se «imiscuir na cultura da empresa».

A cultura de uma empresa qualificante, pretende que todos os trabalhadores tomem consciência da sua importância para o projecto da organização.

Síntese da primeira parte

A sociedade em permanente mutação em que vivemos actualmente e a evolução tecnológica e social determinam grandes desequilíbrios. É urgente ultrapassar as questões ligadas à crise económico-social.

Constatamos que as estratégias conducentes aos novos modelos de organização possuem uma visão antropocêntrica da sociedade visto considerarem, cada vez mais, o factor humano como o elemento de maior sucesso das organizações.

Existe, presentemente, a convicção de que o futuro das organizações depende da mobilização das competências de todos os seus trabalhadores. O apelo a novas competências, procura a descentralização, incentiva grupos de trabalho autónomos, fomenta a responsabilidade e a colaboração dos indivíduos e incentiva a partilha dos valores da cultura da organização.

Relativamente às organizações, realçamos a importância da sua política estratégica, que deve ter em conta a formação profissional contínua em contexto de trabalho, como um elemento valioso para sustentar as mudanças económicas e sociais.

Evidencia-se, também, que o apelo a novas competências pode encontrar na formação profissional em contexto de trabalho, um campo propício à satisfação pessoal e profissional dos intervenientes e à partilha dos valores da cultura da organização. Neste sentido, argumentamos que a participação na formação profissional representa um importante contributo para a motivação dos colaboradores e salientamos a importância do envolvimento da pessoa para o projecto organizacional.

Reconhecemos as novas correntes na formação de adultos e procuramos apresentar diferentes perspectivas da formação profissional contínua realçando a importância da formação experiencial e da auto-formação como elementos fundamentais para o desenvolvimento da aprendizagem ao longo da vida.

Do nosso ponto de vista torna-se fundamental valorizar a formação profissional em contexto de trabalho, quer em modo formal, quer em modo não formal, na medida em que facilita uma melhor ligação entre os indivíduos e a organização, levando a que os processos de formação contribuam para a satisfação do projecto pessoal/profissional dos indivíduos.

Numa perspectiva globalizante consideramos a importância da participação na qualidade na formação. Referimos que os processos de aprendizagem dependem da própria pessoa e que são necessários redobrados cuidados na tentativa de aplicação de normas internacionais do sistema produtivo à formação.

Relativamente às organizações qualificantes pensamos que a aprendizagem é fundamental. A cultura de uma empresa qualificante, pretende que todos os trabalhadores tomem consciência da sua importância para o projecto da organização e assim fortaleçam os laços de uma equipa. Nestas organizações os processos de aprendizagem são permanentes e globalizantes, centrados nos problemas do contexto, e assim, favoráveis ao desenvolvimento da qualidade na formação.

Do nosso ponto de vista a formação profissional contínua deve procurar satisfazer o projecto pessoal/ profissional dos actores envolvidos, um melhor desempenho profissional e a partilha dos valores da cultura da organização, para que se verifique a qualidade na formação.

SEGUNDA PARTE
ESTUDO DE CASO: O SISTEMA DE FORMAÇÃO NUMA
MÉDIA EMPRESA DE TRANSPORTES

2ª PARTE -
ESTUDO DE CASO: O SISTEMA DE FORMAÇÃO NUMA MÉDIA
EMPRESA DE TRANSPORTES

Introdução

A presente pesquisa incide no sistema de formação de uma empresa e tem como tema central, os processos de formação profissional contínua, realizados em contexto de trabalho.

A abordagem que fazemos visa compreender a importância da formação na estratégia da empresa; identificar e compreender as particularidades e natureza do contexto, perceber a importância da participação nos processos de formação profissional; analisar a importância da participação nas práticas de formação profissional em contexto de trabalho; relacionar a satisfação do projecto pessoal/profissional com as práticas de formação em contexto empresa; identificar os contributos da formação para uma melhor ligação entre os indivíduos e os valores da cultura da empresa; identificar o contributo da formação para o desenvolvimento de novas competências; relacionar a formação com a competitividade da empresa.

A segunda parte do nosso trabalho está organizada em três capítulos: Começamos por abordar as questões orientadoras que são o ponto de partida das opções da metodologia geral de investigação e apresentamos a metodologia escolhida com a justificação do ponto de vista teórico, dos procedimentos que orientam o trabalho empírico. Terminamos com as inferências e conclusões.

Apresentamos em seguida, de forma resumida, os assuntos tratados em cada um dos capítulos desta segunda parte.

O 1º capítulo - metodologia geral de investigação estuda uma realidade sociológica particular. É uma pesquisa centrada num sistema particular único, na medida em que, muito dificilmente, poderemos encontrar outro com características idênticas. Optamos, assim, pela metodologia do estudo de caso, sem intenção de chegar a uma validade universal. Abordamos, também, a unidade de análise, os pressupostos para a investigação e as questões de investigação.

O 2º capítulo - campo empírico procura caracterizar o sector empresarial em que o estudo se insere, (sector de transporte rodoviário de mercadorias) e salientar, em particular, a formação, as características da gestão e as tendências das qualificações. Em seguida, procede-se ao diagnóstico e análise do campo em estudo salientando, de uma forma mais específica, os modos de formação em contexto de trabalho.

No **3º capítulo - recolha de dados** procuramos retirar algumas conclusões resultantes da leitura e análise dos dados dos documentos recolhidos, do questionário e das entrevistas, relacionando-os com o quadro teórico previamente definido.

CAPÍTULO 1
METODOLOGIA GERAL DE INVESTIGAÇÃO

CAPÍTULO 1 -METODOLOGIA GERAL DE INVESTIGAÇÃO

Introdução

Para formular as questões metodológicas abordadas ao longo deste capítulo, procedemos a uma recolha intensiva de informação no contexto em estudo, ou seja, no local onde a informação é produzida. Utilizamos, alternadamente, diversos instrumentos de recolha de dados de forma a, mais tarde, facilitar o cruzamento da informação.

Como ponto de partida determinante das opções metodológicas, começamos por abordar as principais características deste estudo, o objecto de estudo e as questões de investigação. As questões relativas aos métodos qualitativos em geral e ao estudo de caso em particular, são tratadas, procurando fundamentar a opção metodológica tomada, justificar a escolha e realçar as limitações da metodologia utilizada.

Abordamos, também, relativamente ao trabalho de campo, as questões operacionais de investigação, como as técnicas de recolha de informação, o plano de trabalho e o desenvolvimento do estudo. Terminamos este capítulo, descrevendo a forma como são tratados os dados obtidos nas diversas fontes.

1 - Unidade de Análise

Realizamos este estudo numa empresa de transportes, localizada na região de Lisboa. A escolha desta organização deve-se ao facto da empresa possuir alguma experiência em projectos de formação profissional contínua desenvolvida em contexto de trabalho, que tivemos oportunidade de acompanhar. O conhecimento prévio do campo empírico facilita-nos a realização do estudo.

Tendo em consideração a questão de partida: a participação dos actores na formação profissional contínua em contexto de trabalho reflecte-se na qualidade da formação?, consideramos como unidade de análise o modelo de formação profissional da empresa e o efeito das práticas de formação nos projectos pessoais/profissionais dos vários actores, e nos projectos da empresa.

Consideramos que os processos de formação profissional contínua na empresa podem reflectir resultados, nas competências dos colaboradores, no desempenho profissional e na cultura da empresa. Assim, procuramos fazer a análise dos resultados da formação nas seguintes vertentes:

- Gerência da empresa;
- Responsáveis pela formação;
- Sujeitos que participam nos processos de formação.

Tendo em conta os recursos materiais e as limitações temporais da investigação não podemos considerar com a mesma importância cada uma destas vertentes, mas também não as podemos ignorar, pois o seu significado pode conduzir-nos a relações que facilitem a compreensão das questões em estudo.

Enquanto organização social, a empresa revela uma interdependência orgânica entre as várias partes que a constituem. A natureza sistémica dos fenómenos em presença obriga a que se considere a empresa como uma totalidade organizada.

Com o conhecimento inicial sobre o campo em estudo, procuramos ao longo da configuração do quadro de análise e a par da construção do quadro teórico a

«(...)experiência mostra-nos constantemente, um determinado conhecimento tem sentido quando integrado num determinado sistema de referências(...)» (BERGER, 1992:30) delimitar o nosso campo, a partir dos objectivos inicialmente propostos.

Esta opção tem em conta que os processos de aprendizagem em contexto de trabalho têm o seu papel e estão ligados à socialização profissional e aos valores da cultura organizacional do contexto, os quais, por sua vez, condicionam também os processos de socialização e de aprendizagem.

Em contexto de trabalho, a compreensão das interacções entre modelo de formação profissional e o desenvolvimento de novas competências ultrapassa o papel do departamento de formação da empresa. Actualmente, são muito valorizadas as formas de gestão e a cultura da empresa que podem tomar novo protagonismo, procurando conduzir a melhores resultados da formação.

1.1.-Pressupostos para a investigação

Na construção do quadro teórico e com base no nosso conhecimentos do campo em estudo, surgem variadíssimas questões que, ao longo do trabalho, delimitamos, no sentido de facilitar a construção do nosso quadro de análise.

A formulação de alguns pressupostos de investigação ajuda-nos a caminhar, de forma mais segura, no sentido do que queremos examinar. Assim, consideramos os seguintes pressupostos básicos:

- A formação profissional representa, nesta sociedade em desenvolvimento, uma resposta adequada às mudanças tecnológicas e sociais;
- O contexto empresarial de muitas empresas de transportes e de outros ramos de actividade é caracterizado por uma lógica de funcionamento fechado em si próprio, com poucos contactos com o exterior e com práticas de cariz racionalista e burocrático;

- O sector de transportes não mostra grande mudança na procura da inovação na formação profissional e na qualificação dos seus trabalhadores, apesar da concorrência internacional;
- A ligação das empresas às instituições de ensino/formação, assim como o estabelecimento de parcerias, só muito recentemente deu os primeiros passos, com a constituição das escolas profissionais no sector de transportes. A abertura das empresas para o desenvolvimento de estágios ou de projectos conjuntos com instituições de ensino/formação, só agora começam a ter significado no sector;
- A formação profissional elemento fundamental ao desenvolvimento organizacional, começa a ser considerada como um investimento nos recursos humanos, capaz de produzir alterações na organização a médio e a longo prazo com reflexos na competitividade;
- A empresa, enquanto organização, condiciona, de alguma maneira, os processos de formação profissional, destacando-se, como factores mais importantes o empenhamento da gerência e de outros quadros da empresa nos processos de formação;
- A formação profissional interna, formal ou não formal constitui toda a aprendizagem que ocorre em contexto de trabalho;
- A qualidade na formação profissional deve permitir o desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores, a partilha dos valores da cultura organizacional e a melhoria do desempenho profissional.

Assim consideramos que com a emergência dos novos modelos organizacionais, é feito um apelo constante às novas competências dos recursos humanos. Ao mesmo tempo é reconhecida e valorizada a importância da participação de vários actores na empresa e nos processos de formação profissional contínua.

1.2.-Questões de investigação

De acordo com os pressupostos descritos anteriormente, encontramos-nos perante questões que, no nosso entender, são importantes para a pesquisa.

Em contexto organizacional, como referimos no quadro teórico, sabemos por um lado, para se verificar a mudança é necessário que se alterem as relações humanas, o que exige o desenvolvimento da pessoa mas também o desenvolvimento do colectivo, permitindo organizar as relações de modo diferente daquele que se verificava anteriormente à formação. Em nosso entender, é necessário a participação na formação para que esta mudança se verifique.

Por outro lado, sabemos que dentro da organização, os grupos sócio-profissionais veiculam culturas particulares diversas, que influenciam as estratégias individuais e colectivas assumidas pelos vários actores em contexto de empresa. Estas atitudes geram situações que devem ser vistas numa perspectiva sistémica, pois os indivíduos, ao participarem abertamente nos processos de formação, estão a envolver-se na resolução de problemas importantes para o desenvolvimento da organização.

Partindo do estudo da realidade concreta de uma empresa propomo-nos responder à seguinte questão:

A participação dos actores na formação profissional contínua em contexto de trabalho reflecte-se na qualidade da formação?

Além desta questão central, e com o conhecimento que fomos construindo ao longo do nosso estudo, foi possível colocar, ainda, as seguintes questões de investigação:

- O modelo de formação da empresa faz parte da estratégia de gestão?
- Quais os valores da cultura da empresa mais significativos para os gestores ?

- Quais as principais características do modelo de formação da empresa?
- Qual o significado da participação para os diferentes actores nos processos de formação?
- A formação contribuiu para a satisfação do projecto pessoal/profissional dos intervenientes?
- A formação contribui para uma melhor ligação entre os participantes na formação profissional e a cultura da empresa?
- Quais as competências que os actores desenvolveram com a formação?
- A formação contribui para um melhor desempenho profissional?
- A formação profissional é considerada como um factor importante para a competitividade da empresa?

1.3.- Hipóteses de partida

As questões de investigação, facilitam a formulação de hipóteses de partida para o nosso trabalho susceptíveis de "verificação empírica", ou seja, a confrontação entre as hipóteses e os dados recolhidos no campo em estudo.

Assim formulamos as seguintes hipóteses de partida que, como proposições provisórias, vamos procurar verificar:

- A formação como elemento pró-activo tem de mobilizar o comprometimento da gestão da empresa, assumido publicamente

e incluído na estratégia da empresa como um alicerce do desenvolvimento da organização;

- A formação promove a valorização do desenvolvimento pessoal / profissional dos vários actores tendo em vista mobilizar as novas competências e, por conseguinte, assegurar uma maior motivação e capacidade competitiva da organização;
- A formação deverá ser um processo sistémico que favoreça uma interligação entre o projecto pessoal/profissional dos vários actores e o projecto da empresa;
- A formação, para além da sua componente formal, deverá considerar a componente não formal, ligada ao contexto de trabalho. A empresa deve articular estes dois modos e valorizar a experiência individual e colectiva do grupo como um potencial a desenvolver. Os processos de aprendizagem dos vários saberes profissionais devem relacionar-se com os processos de socialização profissional;
- A formação, como formação de adultos, deve fazer apelo às capacidades individuais de auto formação;
- A formação deve ser entendida como lugar de participação dos vários actores, com vista a desenvolver a qualidade na formação;
- Os processos de aprendizagem que têm lugar em grupos de resolução de problemas, círculos da qualidade ou ligados ao local de trabalho são tidos como adequados aos novos desafios das organizações;
- A formação deve ser uma via para o desenvolvimento de novas competências. As novas competências profissionais podem ter como campo de desenvolvimento os processos de identificação e de socialização em contextos de trabalho;
- Os valores da cultura e o ambiente de aprendizagem vivido na organização podem determinar a qualidade na formação.

A formação em contexto de trabalho, considera o sujeito em formação, o adulto, um ser em desenvolvimento, com capacidade de aprendizagem e de auto-formação, condicionadas, de alguma forma, pelos contextos de aprendizagens em que a pessoa

está inserida. Quanto mais favorável e estimulante for esse contexto maior será a possibilidade de desenvolvimento de aprendizagens e de mobilização de competências por parte do formando.

Assim, é reconhecido que os processos de aprendizagem ligados a situações de trabalho têm, nas condições ambientais e na cultura da organização, factores que ultrapassam as dinâmicas internas do sujeito em formação.

Pensa-se que o envolvimento de vários actores nos projectos de formação em contexto de trabalho é favorável ao desenvolvimento da empresa e ao desenvolvimento pessoal/profissional dos intervenientes. A participação dos diversos actores nos processos de formação parece contribuir quer para a satisfação dos indivíduos, quer para um melhor desempenho e uma maior ligação dos sujeitos à cultura da organização, factores tidos como indispensáveis à qualidade na formação.

1.4.-Objectivos do estudo

Nesta época pós Taylorista-Fordista, as recentes abordagens à formação profissional contínua e ao desenvolvimentos dos recursos humanos mostram uma nova forma de encarar e de valorizar a pessoa. No entanto, a maioria das empresas continua a optar por modelos tradicionais de formação a nível de levantamento de necessidades, processos de desenvolvimento, metodologias e avaliação. Assim, com o nosso estudo propomo-nos contribuir para:

- Compreender a importância da formação na estratégia da empresa;
- Analisar a importância da participação nas práticas de formação profissional em contexto de trabalho;
- Relacionar a satisfação do projecto pessoal/profissional com as práticas de formação em contexto empresa;

- Identificar os contributos da formação para uma melhor ligação entre os indivíduos e os valores da cultura da empresa;
- Identificar o contributo da formação para o desenvolvimento de novas competências;
- Relacionar a formação com a competitividade da empresa;
- Estabelecer relação entre participação na formação e qualidade na formação.

Estes objectivos inserem-se num quadro mais global, que tem em consideração a transformação organizacional e os processos de formação como factor base do sucesso pessoal e organizacional. Assim, pensamos e desejamos desenvolver e difundir conceitos relacionados com a formação em contexto de trabalho, em particular as práticas que conduzam ao desenvolvimento de novas competências e reflectir sobre a qualidade na formação.

Nesta perspectiva, contribuímos, ainda que modestamente, para a transformação dos processos de formação profissional contínua que consideramos importantes quer para as organizações e seus colaboradores, quer para o desenvolvimento do nosso país.

2 - Metodologia de Investigação

O presente estudo centra-se num modelo de formação interna numa empresa de transportes e procura interpretar e compreender este subsistema de formação profissional contínua.

Perante o objecto de pesquisa, procuramos escolher vários procedimentos, o mais possível complementares e adequados ao estudo da problemática em questão: análise documental, observação participante, inquérito por questionário e entrevista.

De acordo com as diferentes dimensões consideradas nas hipóteses de partida, procuramos operacionalizar conceitos. Assim, estabelecemos um plano de observação e análise dos diferentes dados evidenciando as suas relações, de forma a compreendermos o contexto onde se desenvolveu a formação. Nesta perspectiva, podemos classificar a estratégia de investigação como um estudo de caso do tipo interpretativo, pois permite uma observação intensiva do campo.

Procuramos ter em atenção que a forma de atingir o conhecimento varia com as pessoas, os períodos históricos e as culturas (KAPLAN, 1987) não podendo a metodologia separar o comportamento humano do trabalho científico.

O mesmo autor refere, ainda, que as ciências sociais não podem produzir previsões fiáveis, porque os seres humanos modificam o seu comportamento. O cientista social não pode libertar-se, no acto da observação, dos valores que informam a sua prática. Ao contrário das ciências naturais, consideradas como objectivas, as ciências sociais não podem descrever as características exteriores observáveis, pois o mesmo acto externo corresponde a sentidos de acções muito diferentes. Nesta medida, usamos métodos qualitativos com vista à obtenção do conhecimento compreensivo.

Sabemos, também, que o conhecimento de um assunto é condicionado pela forma como está construído o quadro teórico. As hipóteses são pontos de partida, são unicamente condições iniciais do inquérito pelo que todas as descobertas empíricas são provisórias.

Segundo KAPLAN (1987:87) os erros de observação são virtualmente inevitáveis, especialmente em ciências sociais. Não é possível garantir a validade dos dados, uma vez que não é possível excluir das investigações, as interpretações do que é realmente visto, pois a observação é inseparável de um conjunto de significados atribuídos.

A observação está ligada à interpretação e o que é observado depende do quadro conceptual através do qual o mundo é visto, dos instrumentos de observação disponíveis, e das hipóteses formuladas, relativamente ao que está a ser observado.

A ciência moderna legou-nos um conhecimento funcional do mundo (SANTOS, 1993:53) e tornou necessária uma nova forma de conhecimento «(...) *um conhecimento compreensivo e íntimo que não nos separe e antes nos una pessoalmente ao que estudamos (...) num mundo que mais do que controlado tem de ser contemplado(...)*».

De acordo com as questões de investigação anteriormente referidas, sentimos necessidade de explicitar melhor a nossa opção metodológica, o que fazemos no ponto seguinte.

2.1. - Estudo de caso, justificação da escolha

O estudo de caso contribui para o conhecimento dos fenómenos individuais, organizacionais ou políticos. YIN (1994) refere-se ao estudo de caso como um método de investigação que permite um estudo holístico e significativo de um acontecimento ou fenómeno contemporâneo dentro do contexto real em que se produz, e no qual é difícil estabelecer os limites entre fenómeno e contexto, salientando que o estudo de caso é indicado quando:

- Se pretende estudar questões do tipo «como» ou «porquê»;
- O investigador não pretende controlar os acontecimentos;
- O problema a estudar trata de um fenómeno contemporâneo no contexto da vida real.

Também MERRIAM (1991) defende a utilização do estudo de caso quando se pretende a compreensão duma situação em profundidade e do seu significado para aqueles que nela estão envolvidos. Para esta autora, o estudo de caso pode ser caracterizado da seguinte forma:

- É particularista, na medida em que aborda um problema específico, foca um fenómeno, uma situação, ou um programa particular, mantendo no entanto uma visão holística;
- É descritivo, na medida em que procura uma descrição do fenómeno em estudo. A descrição pode englobar a análise de situações por forma a interpretar o significado do acontecimento;
- É heurístico, porque proporciona um aperfeiçoamento da compreensão dos fenómenos em estudo, uma vez que pode contribuir para a descoberta de um novo significado ou da confirmação dos já conhecidos;
- É indutivo, pois, a partir da análise dos dados, descobrem-se novas relações e podem emergir novos conceitos.

O estudo de caso é considerado particularmente importante na abordagem de contextos restritos e na recolha intensiva da informação sobre o objecto de estudo. Deve-se proceder à delimitação das dimensões sobre as quais vai incidir a investigação, mesmo sabendo que «(...) é sempre um acto artificial, uma vez que implica a fragmentação do todo onde ele está integrado(...)» (BOGDAN, 1994:91).

Partindo de situações reais, o estudo de caso permite a compreensão dos fenómenos, de forma dinâmica conduz a novas significações tendo em atenção o envolvimento das pessoas na acção. Assim alarga-se o conhecimento e contribui-se para a formulação de hipóteses, em futuras pesquisas.

Este estudo de carácter compreensivo, tem em consideração a relação da parte com o todo, embora para controlar a investigação, necessitamos de delimitar o estudo.

O estudo de caso é, para além das suas potencialidades, susceptível de várias críticas que procuramos equacionar.

2.2.- Limitações do estudo de caso

Como qualquer outra metodologia de investigação, o estudo de caso apresenta características que lhe conferem vantagem, face às outras metodologias em determinados contextos, mas apresenta, também, limitações que devem ser consideradas.

A crítica mais frequente a este método de investigação refere-se à sua falta de validade externa, ou seja a impossibilidade de generalização.

Para WALKER (1983), a transferibilidade do estudo de caso deve ser uma preocupação e uma exigência básica, mas não a sua generalização.

Nas correntes positivistas existe, habitualmente, o propósito de generalizar os resultados obtidos junto de uma população definida para o universo onde esta foi seleccionada. No estudo de caso esta generalização não é lícita. Pensamos que não é pertinente o investigador generalizar os resultados obtidos, dado que o objecto de estudo está confinado ao contexto. Por isso, as conclusões obtidas através do estudo de caso representam, unicamente, a parte de uma realidade. Nesta perspectiva é problemático saber-se se as conclusões são generalizáveis a outras situações.

Outro dos aspectos a ter em atenção, no estudo de caso, é a validade interna, ou seja a objectividade das conclusões. Dado que neste trabalho procuramos um conhecimento eminentemente compreensivo dos processos de formação interna, este aspecto não se nos afigura problemático.

Habitualmente, é também, colocada a questão da interferência do investigador, pois o seu envolvimento pode levantar dúvidas em relação à fidelidade dos dados. O investigador tem, assim, de minimizar esta interferência através de estratégias

apropriadas, tendo em conta os processos sociais desencadeados pela pesquisa, de forma a não provocar informações equívocas e visões distorcidas.

Para obviar a este inconveniente, o investigador deve considerar que as relações estabelecidas durante a pesquisa, podem ser um veículo de informação, assim deve estar atento, de modo a encontrar uma solução de compromisso entre a necessidade de familiarização e o distanciamento face ao objecto, por forma a tirar o máximo partido da situação em estudo.

WALKER (1983) apresenta outras dificuldades metodológicas de onde se salienta o carácter de confidencialidade dos dados, a preservação do anonimato dos sujeitos aquando da publicação do estudo e a distinção entre dados e interpretação dos mesmos.

Se, por um lado, estes aspectos representam algumas limitações do estudo de caso, por outro, esta metodologia possui, também, várias potencialidades, pois pode compreender a utilização de métodos qualitativos, quantitativos ou ambos, diferenciando-se, como refere LUDKE (1986), dos outros métodos de investigação, por um conjunto de características:

- Recorre a fontes de informação diversificadas - que normalmente se traduz numa abordagem multimetodológica e conseqüentemente na optimização do processo de validação da informação;
- Enfatiza a interpretação em contexto - a informação a que o investigador acede reside na forma como emerge e se processa. O investigador, tentará perceber e analisar a informação em função do contexto;
- Facilita a descoberta - a posição do investigador no terreno, com utilização de técnicas e procedimentos adequados, possibilita a descoberta de informação no contexto em estudo;
- Permite uma visão mais profunda da realidade do estudo - a dinâmica que o investigador imprime ao estudo e os procedimentos que utiliza facilitam o acesso às dimensões do problema;
- Possibilita pontos de vista diferentes, devido à abordagem multifacetada e aprofundada que o investigador realiza. A sua inserção e aproximação ao

grupo de actores fazem do estudo de caso, um modo de investigação particularmente indicado para identificar opiniões e posições divergentes, difíceis de detectar, através de outros modos de investigação;

- Permite fazer generalizações naturalísticas - o investigador pode fazer generalizações naturalísticas, (não generalizações na base da estatística inferencial) de carácter interpretativo, com base na observação realizada e na sua própria experiência de vida, respeitando sempre as particularidades e especificidades dos objectos de estudo. Nesta perspectiva, a experiência de vida do investigador poderá tornar-se num catalisador da pesquisa, pois constitui-se num referencial constante em função do qual se irá analisar a situação em estudo.

Com tais potencialidades, reconhecemos que um dos aspectos mais importantes nos estudos de caso se reporta às dificuldades da sua realização, pois estão limitados pela sensibilidade e integridade do investigador. Conscientes deste facto, dedicamos particular atenção à adequação da metodologia escolhida à questão em estudo, ao mesmo tempo que procuramos munir-nos de um conjunto de instrumentos metodológicos que nos parecem responder aos objectivos da nossa investigação.

2.3.- Instrumentos metodológicos

É nosso entendimento que o investigador deve ter uma postura versátil que permita a utilização de vários processos de recolha de dados. Nesse sentido, a nossa opção centrou-se numa abordagem metodológica que nos permitisse compreender a problemática em questão, utilizando a metodologia do estudo de caso. Assim, justifica-se a utilização de diversas técnicas de recolha de informação, articuladas entre si.

Os estudos de caso qualitativos baseiam-se, normalmente, em dados obtidos através de entrevistas, análise de documentos e observações. Assim pensamos que os dados fornecidos pelos questionários, tratados, quantitativamente, dão suporte aos dados obtidos, qualitativamente.

Para tal, recorreremos a técnicas nucleares, como a análise documental, a observação participante, a entrevista semi-estruturada e técnicas complementares como os questionários. Estes instrumentos de investigação, não sendo específicas do estudo de caso, conduzem à combinação múltipla da recolha de informação, o que permite e facilita o cruzamento da mesma.

2.4.-Fases do estudo

Nos estudos empíricos, no estudo de caso, não existe linearidade no desenvolvimento da pesquisa, uma vez que este se faz com avanços e recuos, pois a concepção e o desenvolvimento são influenciados por vários condicionalismos.

Qualquer estudo empírico requer um plano de investigação «(...) *uma lógica que ligue os dados a recolher às questões iniciais do estudo(...).*» (YIN, 1994:21). O nosso trabalho, perspectiva-se numa determinada lógica de estudo que admite uma sequência de etapas correspondentes ao plano condutor da investigação: planificação da pesquisa e recolha de informação, registo e análise de informação. Como se trata de um estudo de caso não há sequência rígida de procedimentos, como explicamos no ponto seguinte.

3 - Desenvolvimento do Estudo de Caso/Trabalho de Campo

Abordamos, neste ponto, o trabalho de campo, realizado em duas fases ao longo de vários meses.

1ª fase do trabalho de campo

De início, procedemos, junto da administração da empresa, ao pedido de realização do estudo, que se prolongou por um período alargado, implicando a nossa inserção na empresa e nas sub-culturas dos grupos sócio-profissionais de forma a ter acesso aos dados mais relevantes. Conhecedores do campo, foi mais fácil decidir, no início dos trabalhos quem contactar para apoiar a pesquisa.

Utilizando as diversas técnicas de recolha de informação, anteriormente descritas, procedemos à recolha de dados sobre a empresa. Dada a natureza do objecto de estudo, privilegia-se, o contacto constante com os vários grupos sócio-profissionais da empresa, em particular, com o mais numeroso, o dos motoristas, por razões descritas mais à frente.

Esta primeira fase permite-nos o convívio e familiarização com a empresa e com as realidades sociais e profissionais dos diferentes actores. Uma vez integrados no contexto, recorremos a métodos intensivos para recolha de informação como:

- 1) Análise da documentação;
- 2) Observação directa de acções de formação, grupos de trabalho, equipas de resolução de problemas, reuniões de qualidade;
- 3) Realização de questionários aos grupos sócio profissionais de motoristas e pessoal administrativo.

Com as informações recolhidas «(...) podemos cruzar informação, confirmar e rejeitar hipóteses, descobrir novos dados afastar suposições ou levantar hipóteses alternativas(...)» (LUDKE 1986: 18-19).

2º fase do trabalho de campo

Na segunda fase, realizamos duas entrevistas semi-estruturadas, uma a um grupo de três, quadros da empresa e a outra a um grupo de dois actores, (motoristas). Para cada grupo de actores, desenhou-se um guião de entrevista, semelhante em vários domínios, dado os objectivos do nosso trabalho.

Para aprofundar algumas questões, realizamos entrevistas não directivas. A opção por entrevistar dois elementos pertencentes ao grupo sócio-profissional constituído por motoristas, deve-se ao facto de este ser o maior grupo da empresa e aquele a quem a mesma tem dedicado maior número de horas de formação.

Realizadas as entrevistas e feita a análise do conteúdo, verifica-se, face ao desenvolvimento do trabalho, a necessidade de voltar, novamente, ao terreno, de modo a esclarecer algumas questões suscitadas pelas entrevistas.

Esta segunda fase ajuda-nos a esclarecer determinados aspectos ou até a enriquecer questões não exploradas na primeira fase do trabalho. Por outro lado, as diversas técnicas de recolha de informação permitem-nos estabelecer um confronto da informação e eventual validação.

Assim, no nosso trabalho, a observação, a análise de documentos, as entrevistas e os questionários são instrumentos fundamentais da recolha de informação, no sentido de melhor compreendermos o papel dos diferentes actores e as práticas de formação.

É importante realçar que a construção do modelo de análise (quadro teórico e questões orientadoras), bem como a opção das técnicas de recolha de dados tiveram como base a nossa experiência profissional, tanto a nível do desenvolvimento e organização da formação profissional contínua, como a nível de dinamização e processo de implementação do sistema de garantia da qualidade da empresa.

Passamos em seguida a abordar individualmente cada uma das técnicas de recolha de dados e respectivo enquadramento teórico.

3.1.- Análise documental

A pesquisa documental, de acordo com GIL (1989:51), tem características muito semelhantes à pesquisa bibliográfica, sendo a principal diferença verificada nas fontes, pois enquanto a pesquisa bibliográfica é baseada na contribuição de diversos autores, a pesquisa documental tem por base materiais que ainda não foram reelaborados de acordo com os objectivos da pesquisa. Tendo em conta os nossos objectivos, analisamos vários documentos referentes a aspectos considerados importantes do campo em estudo, como relatórios, convocatórias, impressos, actas e outros elementos com informação da empresa. A análise desta documentação permite-nos estabelecer algumas categorias provisórias, ao mesmo tempo que nos encaminha para o desenvolvimento de outros meios de recolha de informação.

Conforme refere GIL (1989:52) a pesquisa documental possui como vantagens o facto de os documentos *«(...)constituem uma fonte rica e estável de dados»*. Por um lado não exige um contacto com os sujeitos da pesquisa e por outro, é considerado um instrumento de investigação que exige apenas disponibilidade de tempo do investigador.

Quanto às limitações, e salientado que as críticas mais frequentes se referem à não objectividade dos documentos, procuramos, ao longo da nosso trabalho, estar atentos a estas questões. Devemos, no entanto, referir que a recolha e análise documental não foi o instrumento mais importante na investigação. Serviu-nos, unicamente, para termos uma visão mais ampla das nossas questões de investigação e para podermos cruzar esta informação com a obtida através de outros meios.

Registamos também, várias informações constantes em documentos da empresa, relacionados com o tema em estudo e que nos foram, amplamente, facilitados.

3.2.- Observação participante

A nossa condição de investigador e a ligação a outras actividades no contexto onde este estudo se desenvolve permite-nos uma intervenção no campo empírico, ou

seja, a realização de uma observação participante entendida como uma técnica de colheita de dados, o que implica a participação do observador na vida do grupo que está a ser estudado (ESTRELA, 1986).

Esta técnica mostra-se importante para compreendermos a unidade social em estudo e o ponto de vista dos actores, pois podemos entrar na sua realidade e perceber os vários significados das acções.

De acordo com GOETZ e LECOMPTE (1988), a observação participante, enquanto como técnica de recolha de informação caracteriza-se por permitir ao investigador o registo das várias descrições de acontecimentos e situações significativas, podendo ainda anotar as suas reflexões, comentários e interpretações. Assim, e de acordo com BOGDAN (1994), podemos considerar que as notas, tomadas no campo são de dois tipos:

- As descritivas, onde procuramos registar objectivamente todos os detalhes das ocorrências cujos conteúdos têm origem em pessoas e em acções;
- As reflexões onde se regista o nosso ponto de vista, as nossas ideias e preocupações.

Através da observação participante, podemos registar a forma como os actores percebem o real, conhecendo os comportamentos de cada grupo. O comportamento dos indivíduos, no contexto, permite ao observador perceber e verificar as diferenças existentes entre o que os vários actores verbalizam e o que realmente fazem. O recurso à observação participante permite-nos realçar a importância do cruzamento da informação tendo em vista a validação da informação recolhida.

Através desta observação, procuramos uma análise qualitativa tendo em vista «compreender o contexto, ter acesso a fenómenos não valorizados pelos actores, obter informações difíceis de abordar por entrevista e desenvolver conhecimentos importantes para a compreensão e interpretação das situações» (PATTON, 1990:205).

importância do cruzamento da informação tendo em vista a validação da informação recolhida.

Através desta observação, procuramos uma análise qualitativa tendo em vista «compreender o contexto, ter acesso a fenómenos não valorizados pelos actores, obter informações difíceis de abordar por entrevista e desenvolver conhecimentos importantes para a compreensão e interpretação das situações» (PATTON, 1990:205).

Nos diferentes períodos de observação, acompanhamos sem perturbar o decurso normal dos acontecimentos. Tendo em atenção as várias actividades da empresa, participamos em actividades formais e não formais, com os vários intervenientes, nos processo de formação profissional contínua em contexto de trabalho.

Ao longo deste trabalho de observação, procuramos recorrer ao registo de informação, da forma mais fiel possível, anotando, também, as nossas próprias ideias e reflexões, para eventual reformulação do plano de trabalho.

A nossa ligação ao grupo em estudo, o envolvimento e a confiança recíproca possibilitaram a vivência de momentos não formais, com os diversos actores, propiciando a compreensão da realidade em estudo.

3.3. - Questionário

A aplicação de um questionário (ver anexo-I) constitui uma fase de recolha de informação, em que pretendemos identificar algumas dimensões relacionadas com os resultados da formação em contexto de trabalho com significado para o grupo sócio-profissional dos motoristas e dos funcionários administrativos.

A opção pelo questionário teve em conta a elevada dimensão da população e o facto de se tratar do grupo profissional mais importante na empresa, quer por representar o maior número de trabalhadores, quer por serem considerados, como «os homens da linha da frente» pois são eles que contactam, directamente, com os

utilizamos uma linguagem não especializada tendo em atenção as características culturais da população alvo. O questionário é composto por vinte questões e constituída por respostas de escolha múltipla.

Na aplicação dos questionários verificamos com cuidado a adequação dos termos utilizados no grupo de actores constituintes da amostra. Assim, o questionário foi testado com diferentes actores no sentido de aferirmos a clareza e a pertinência das questões. Para tal, consideramos dois grupos, um de quatro, outro de cinco pessoas, que em datas diferentes preenchem o questionário de forma a podermos constatar e analisar as dificuldades encontradas pelos inquiridos. Em seguida, procedemos às reformulações que julgamos convenientes, de forma a adequar o questionário à população sócio-profissional a que se destina.

Os questionários incluem um conjunto de questões que abordam domínios como a importância da formação para o desenvolvimento pessoal/profissional, a participação na formação, a importância da formação para um melhor desempenho profissional e para a partilha dos valores subjacentes à cultura organizacional.

A amostra inquirida abrange tanto os motoristas do tráfego nacional, como os motoristas do tráfego internacional. A recolha de dados, iniciada em Janeiro de 1995 teve lugar dentro da empresa, aproveitando a estada dos motoristas na empresa para frequentar uma acção de formação. A permanência deste grupo sócio-profissional nas instalações da empresa não é regular e daí, a importância deste questionário para o nosso estudo.

No tratamento do questionário codificamos as respostas e procedemos ao apuramento e tratamento da informação de forma a analisar o conjunto de respostas. Na apresentação dos resultados procuramos comentar, claramente, os dados apresentando-os em quadros e gráficos que permitem uma leitura mais fácil.

Com a aplicação do questionário visamos os seguintes objectivos:

- Compreender a importância da formação para o projecto pessoal dos participantes na formação;

- Verificar se a formação contribui para o projecto profissional dos participantes na formação;
- Verificar se a formação contribui para a partilha de valores da cultura da empresa;
- Identificar a contribuição da formação no desenvolvimento de competências dos participantes na formação;
- Identificar o contributo da formação para um melhor desempenho profissional;
- Relacionar a formação com a competitividade da empresa;
- Relacionar a participação com a qualidade na formação.

Paralelamente, aplicamos o questionário junto de outro grupo de indivíduos, constituído por pessoal administrativo que desenvolve a sua actividade na sede da empresa. Este grupo possui maiores qualificações e os seus elementos estão mais afastados, do contacto directo com os clientes do que os motoristas.

Presentes na aplicação de todos os questionários verificamos a correcta utilização dos termos e a relevância das explicações quando solicitadas.

Os quadros dos resultados do questionário, a representação gráfica e a apresentação descritiva permitem apreciar as relações entre a formação e a satisfação dos participantes, assim como o conjunto de factores mais significativos referentes ao desempenho profissional, à cultura organizacional e às competências desenvolvidas.

A análise dos resultados do questionário, (anexo I) contribui para a elaboração do guião da entrevista, que foi aplicada junto de outra população. A aplicação da entrevista visa o esclarecimento de alguns aspectos não abordados ou não esclarecidos completamente pelo questionário, de modo a termos uma compreensão mais aprofundada do campo em estudo.

3.4. - Entrevista

A entrevista, devido às suas potencialidades, entende-se como um trabalho de carácter intensivo e de aprofundamento das questões. Assim, é considerada, por nós, o principal instrumento de recolha de informação.

MATALON (1993:70) define a situação das entrevistas de acordo com MOORE «*A entrevista é uma conversa com um objectivo.*», classificando-a em função das suas características e potencialidades, como não directivas ou livres, semi-directivas e directivas.

Consideramos a entrevista como um processo interpessoal para recolha de informações sobre um objecto em estudo. Assim, no decorrer da pesquisa realizamos entrevistas não directivas aos actores mais significativos no contexto de trabalho tendo em conta os objectivos do nosso estudo. A entrevista semi-directiva situa-se entre a entrevista não directiva e a entrevista directiva «*(...) é portanto adequada para aprofundar um determinado domínio, ou verificar a evolução de um domínio já conhecido.*» (MATALON, 1993:97), sendo assim a mais adequada para a recolha de informação relativa à história pessoal dos sujeitos.

Com estas entrevistas pretendemos obter informações de duas naturezas (MATALON, 1993:89):

- cognitiva - informa como é que os actores organizam as actividades de formação, como participam na formação, quais os modos de aprendizagem e da produção de competências em contexto de trabalho e quais as estratégias pessoais e profissionais utilizadas.
- afectiva - refere as atitudes dos actores no contexto de aprendizagem, da sua satisfação, das relações interpessoais, das ligações entre os grupos sócio-profissionais da empresa.

Assim, e considerando a necessidade de aprofundar as várias dimensões que os outros instrumentos não permitem, optamos por realizar entrevistas semi-directivas a elementos significativos do contexto em estudo. Neste sentido, construímos um guião de entrevista, que serve de base a um esquema flexível de entrevista, mas mantendo sempre a preocupação de abordar os temas considerados importantes para a problemática.

Com a realização das entrevistas (A, B, C) a quadros da empresa e a entrevista (D, E) a motoristas, procuramos abordar três grandes domínios a partir dos quais estabelecemos as diferentes categorias.

1-Empresa - caracteriza a relação entre a estratégia de gestão e a formação, assim como os valores da cultura da empresa e o sistema de formação.

2-Efeitos da formação - refere os efeitos da formação no projecto pessoal/profissional dos colaboradores, no desempenho profissional e na partilha dos valores da cultura da empresa.

3-Competitividade- verifica a importância da formação na competitividade da empresa.

Nas entrevistas a quadros da empresa procuramos atingir os seguintes objectivos, tendo em consideração os domínios definidos:

Formação e estratégia de gestão da empresa

a)-Identificar a importância da formação na estratégia de gestão.

Sistema de formação em contexto de trabalho (formação interna)

a)-Relacionar o ambiente de aprendizagem com a aquisição de saberes.

b)-Compreender a importância da troca de experiências profissionais.

c)-Identificar metodologias de formação.

d)-Identificar os momentos de participação na formação.

Cultura da Empresa

- a)-Caracterizar os valores da cultura que são considerados importantes para o desenvolvimento da empresa.
- b)-Compreender a importância da formação nos processos de socialização.
- c)- Conhecer se a formação profissional contribui para uma maior partilha dos valores da cultura da empresa.

Projecto Pessoal/Profissional dos actores

- a)-Compreender a importância da formação para o projecto pessoal e profissional dos colaboradores.
- b)-Caracterizar a formação enquanto agente da satisfação pessoal e profissional dos colaboradores da empresa.

Desempenho profissional

- a)-Identificar as competências profissionais desenvolvidas pela formação.
- b)-Relacionar as práticas de formação com o desenvolvimento de competência.

Competitividade da empresa

- a) -Compreender o papel da formação para melhorar a competitividade da empresa.
- b)-Caracterizar os factores de competitividade.

Nas entrevistas a motoristas procuramos atingir os seguintes objectivos:

Formação e desenvolvimento da empresa

- a)-Identificar a importância da formação profissional na estratégia de gestão.

Sistema de formação em contexto de trabalho (formação interna)

- a)-Relacionar o ambiente de aprendizagem com a aquisição de saberes.
- b)-Compreender a importância da troca de experiências profissionais.
- c)-Identificar metodologias de formação.
- d)-Identificar os momentos de participação na formação.

Cultura da Empresa.

- a)-Compreender a importância da formação profissional nos processos de socialização.
- b)-Conhecer se a formação profissional contribui para uma maior partilha dos valores da cultura da empresa.

Projecto Pessoal/Profissional dos actores

- a)-Compreender a importância da formação para o projecto pessoal e profissional dos colaboradores.
- b)-Caracterizar a formação enquanto agente da satisfação pessoal e profissional dos colaboradores da empresa.

Grupo sócio-profissional dos motoristas

- a) -Estabelecer relação entre formação e auto-imagem dos formandos.
- b) -Caracterizar a imagem externa dos motoristas (junto de clientes).
- c) -Identificar em que medida a formação contribui para ligar os indivíduos aos projectos da empresa.

Desempenho profissional

- a)-Identificar as competências profissionais desenvolvidas pela formação.
- b)-Relacionar as práticas de formação com o desenvolvimento de competência.

Competitividade da empresa

- a)-Compreender o papel da formação para melhorar a competitividade da empresa.
- b)-Caracterizar os factores de competitividade.

O guião de entrevista, previamente elaborado não é tido como elemento rígido e as questões colocadas, em complementaridade, permitem, de forma coerente, a obtenção da informação necessária. Procura-se, no caso de afastamento do tópico inicial, reconduzir a entrevista afim de se atingirem os objectivos enunciados.

No mesmo sentido, antes das entrevista procuramos conquistar a confiança e cooperação do sujeito de forma a eliminar alguma tensão inicial e favorecer assim um ambiente com características informais. Durante a condução das entrevistas preocupamo-nos em assegurar um ambiente adequado, de modo a não se verificarem perturbações por motivos externos.

Para garantir uma ampla liberdade relativamente aos temas tratados, as questões foram formuladas de forma aberta, havendo a preocupação da nossa parte de dar o tempo necessário ao entrevistado para a organização de ideias. Procuramos, também, manter uma atitude ideológica e afectivamente neutra, assim como não fazer juízos de valor relativamente aos conteúdos verbalizados.

Na posse do conjunto de informações, recolhidas através dos instrumentos atrás referidos, procedemos ao tratamento dos dados e evidenciamos os resultados e conclusões relativamente ao nosso estudo.

3.5.- Tratamento dos dados

A partir do referencial teórico, construímos o dispositivo metodológico, descrito anteriormente e base de todo o tratamento e análise da informação, recolhida através de vários instrumentos. A sequência destes procedimentos não é encarada de forma rígida, pois procuramos estabelecer articulação entre as dimensões de investigação e os instrumentos de recolha de informação.

Ao partir da combinação de múltiplos instrumentos de recolha de informação procuramos fazer o cruzamento da informação, visto ser uma técnica que retira o melhor de cada instrumento e fortalece o estudo de caso (YIN, 1994).

Do mesmo modo a interligação entre as domínios foi tida, em conta, como um elemento estruturante em todo o processo, dada a grande quantidade de informação recolhida com os vários instrumentos.

Desde o início do trabalho, por um lado vamos realizando notas de campo de ordem descritiva e interpretativa e por outro um lado, procedendo à análise de documentos. O tratamento destes dados origina a uma primeira classificação temática, dividindo as várias informações em domínios e categorias devidamente organizadas. Assim, de acordo com BODGAN (1994:149) consideramos como unidades de campo «(...) partes das notas de campo, transcrições ou documentos que caem dentro de um tópico particular representado pela categoria de codificação ».

Conforme referimos anteriormente, os questionários aplicados aos vários actores fornecem-nos informações importantes para o desenvolvimento e construção do guião das entrevistas. Recolhidos e verificados os dados dos questionários lançam-se em matrizes, com o objectivo de facilitar a contagem das frequências, elaborar o tratamento estatístico (descritivo), a as respectivas representações gráficas.

Com os dados recolhidos procuramos desenvolver um sistema de codificação de forma a organizar da melhor forma todos os dados obtidos. De acordo com BODGAN (1994:124) «(...) as categorias constituem um meio de classificar os dados descritivos(...)», assim, procura-se regularidade para que um determinado tópico fique separado de outros, referentes a outra categoria.

Considerando os domínios descritos anteriormente, a codificação da informação, é definida em categorias da seguinte forma:

• Empresa (Caracterização)	EM
• Cultura empresa	CE
• Sistema de formação	SF
• Projecto Pessoal/Profissional	PP
• Auto-Imagem	AI
• Desempenho Profissional	DP
• Socialização	SO
• Competitividade da Empresa	CP

Dentro de cada um dos três domínios, identificamos diversas categorias e subcategorias num processo dado por completo no final da análise de conteúdo das entrevistas como se mostra em anexo - II.

Quanto ao tratamento dos dados resultantes da aplicação das entrevistas, recorreremos à técnica de análise de conteúdo que tem como objectivo, a interpretação do significado dos dados contidos nos mesmos. Utilizamos as citações retiradas das entrevistas para ilustrar os pontos que nos parecem mais significativos e assim apresentarmos a leitura dos dados de forma compreensiva.

Conclusão

Partindo da realidade concreta de uma empresa, formulamos algumas questões de investigação, cujas respostas são enquadradas na formulação de alguns pressupostos de investigação com origem no quadro teórico definido na primeira parte deste trabalho.

O estudo de caso qualitativo é a metodologia de investigação por que optamos no desenvolvimento do nosso estudo. O recurso à utilização de vários instrumentos de recolha de dados possibilita-nos o cruzamento da informação de forma a respondermos aos objectivos da nossa investigação.

Tal como nos refere BERGER, (1992:25) entendemos a investigação *«(...) como um trabalho de reelaboração, de reinterpretação de um conjunto de fenómenos que todos nós experienciamos(...)»*.

Ao longo deste capítulo explicitamos os procedimentos utilizados no trabalho empírico, ao mesmo tempo que, procuramos justificar, para cada instrumento metodológico, quais os objectivos pretendidos. De igual modo, salientamos a importância do cruzamento da informação obtida, como uma possibilidade de aprofundar o conhecimento e a compreensão.

Apresentamos, também, os procedimentos adoptados para o tratamento dos dados, através de uma análise quantitativa para o questionário e de análise de conteúdo para as entrevistas.

CAPÍTULO 2
CAMPO EMPÍRICO

CAPÍTULO 2 - CAMPO EMPÍRICO

Introdução

Iniciamos este capítulo referindo-nos ao sector de Transportes Rodoviário de Mercadorias, visto ser o sector económico onde se integra a empresa onde desenvolvemos o estudo. Começamos por salientar as suas principais características, particularmente a estrutura empresarial, os recursos humanos e as características dominantes de gestão.

Seguidamente, abordamos a empresa objecto de investigação e cujo modelo de gestão da responsabilidade de três irmãos, evidencia uma gestão com características familiares.

Procuramos também descrever detalhadamente o modelo de formação interno da empresa, onde salientamos a importância da criação, em 1988, do departamento de formação, dando-se assim início de forma sistemática à elaboração e concretização dos planos de formação.

Referimos ainda os processos de formação em contexto de trabalho, desenvolvidos para todos os níveis e todos os grupos sócio-profissionais da empresa, salientando de forma particular a formação destinada ao maior grupo sócio profissional, os motorista.

Neste capítulo, abordamos também a visão estratégica da gestão assente na procura da eficácia dos processos tendo em vista a satisfação do cliente, o que nos levou a referir o facto da implementação do Sistema de Garantia da Qualidade e da sua certificação, (ISO 9002) em Agosto de 1995, pelo Instituto Português da Qualidade.

1. - Sector de Transportes Rodoviário de Mercadorias (TRM)

A empresa, onde realizamos este trabalho de investigação, integra-se no sector de transportes rodoviário de mercadorias. Consideramos que as suas principais características têm significado para o nosso estudo, salientando-se a estrutura empresarial, os recursos humanos, a formação e as tendências das qualificações no sector.

Em vários países europeus, a temática dos transportes integra currículos universitários e a prática de formação específica para o sector do Transporte Rodoviário de Mercadorias (TRM) cuja experiência é superior a 20 anos. Existem instituições de formação dedicadas inteiramente a este sector evidenciando-se uma boa articulação entre a formação pública vocacional, o sistema de emprego e o sistema económico, enquanto que em Portugal só recentemente se deram os primeiros passos no desenvolvimento da formação no sector.

Exceptuando as empresas de transporte de passageiros, a formação profissional contínua para os T.R.M., ao nível da empresa é praticamente inexistente. Esta situação é o resultado de um conjunto de condicionantes de carácter histórico, económico e sócio-cultural que evidencia e caracteriza o estado de desenvolvimento do sector.

Desde a década de 40, que este sector foi sujeito a uma legislação fortemente restritiva ao seu desenvolvimento com o propósito de fortalecer o modo ferroviário de transporte. Paralelamente, as empresas industriais contrariando a tendência actual, procuraram completar o seu ciclo de produção incorporando frotas privadas de transporte na sua estrutura, diminuindo, assim, a procura de serviços nas empresas de transporte.

1.1. - Estrutura empresarial

De uma forma geral, as empresas, neste sector, apresentam as características do tecido empresarial português. São de pequena dimensão e de origem e/ou gestão

familiar, o que nos ajuda a compreender o motivo deste sector ser tão fragmentado e o tamanho das empresas e respectiva frota ser tão reduzida.

Em Dezembro de 1993, existiam em actividade no sector 5104 empresas, onde cerca de 74% possuíam menos de 5 veículos a motor. Destas, 53% tinha estrutura familiar (1 ou 2 veículos). Relativamente a 1991 podemos constatar que houve uma diminuição para 749 empresas familiares (47% possuíam apenas um veículo). Nesta mesma data, as grandes empresa com mais de 20 veículos representavam somente 5% do total de empresas, (tendo crescido 1,5% relativamente a 1991) possuindo 40% dos veículos a motor e envolvendo na sua actividade 43% do pessoal. Facto curioso, é que se assiste a uma progressiva diminuição do número de empresas, desde 1989, em particular as de muito pequena dimensão (entre 1 a 2 veículos).

Verifica-se que a quota da frota privada das empresas industriais, ou seja, a frota nas empresas em que a sua actividade principal é a produção, em Portugal, é particularmente alta quando comparada com a de outros países europeus, onde recorrem a empresas de transportes para transportarem os seus produtos.

Desta situação, aqui simplificada, resultou o subdesenvolvimento do sector que se caracteriza, ainda hoje, por:

- Grande número de empresas com muito pequenas dimensões e fraca competitividade;
- Manutenção de frotas privadas de transporte com menor produtividade (por impossibilidade de aproveitamento de retornos);
- Fraca especialização das empresa;
- Internacionalização incipiente;
- Baixo investimento em recursos humanos qualificados;
- Baixa qualificação social dos perfis funcionais do sector;
- Fraca competitividade.
-

Como seria de esperar as empresas de maior dimensão actuam no mercado internacional. A adesão de Portugal às comunidades teve naturalmente a sua importância no desenvolvimento do tráfego de mercadorias entre Portugal e os

restantes países membros. Mas é com a Espanha que este efeito se torna bem mais evidente, sendo quase 50% da tonelagem, transportada pelos operadores nacionais.

Nos últimos anos, por via liberalização do sector, tem-se assistido a um forte crescimento do número de empresas licenciadas. Todavia, há que ter alguma precaução em relação ao valor registado para o último trimestre de 1993, já que este enorme crescimento deriva de um processo administrativo, que obrigou ao licenciamento de pequenas empresas que já operavam de e para a Espanha.

1.2.-Os Recursos Humanos

Desde 1991 que o sector passou a ocupar mais 21% de pessoas (na mesma data o número de empresas diminuiu em cerca de 11% e o nº total de veículos aumentou em cerca de 17%). No conjunto, o sector gera um volume de emprego que ronda os 26.000 postos de trabalho, estimando-se que 6.7% da sua população seja constituída por proprietários ou por redes de família sem remuneração fixa.

O principal contingente de recursos humanos concentra-se nas empresas de pequena dimensão. A população que compõe o sector até ao início dos anos 90 caracteriza-se pela baixa escolaridade. Daqui resulta uma população não formada, que desenvolveu a profissionalização com a aquisição de conhecimentos empíricos.

«Tudo quanto era de transporte era alguma coisa que tinha pessoas que vinham um bocado marcadas. Constatamos com muita gente a conduzir camiões que não tinha qualquer preparação para o fazer, pois o índice de sinistralidade e o índice de insatisfação dos clientes indicia essa situação em todo o sector » (Entrevista-A: p 1).

«O mercado não tinha nenhuma tradição em formação nem competência, portanto as pessoas nos transportes eram sempre alguém que tinha sido condenada na indústria, no comércio, na agricultura ou noutra lado qualquer e que por uma razão qualquer vinham para os camiões »(Entrevista-A: p.1).

De facto, verifica-se que, em 80% das empresas, o responsável tem apenas o nível básico de ensino (4 anos), valor este que sobe para 90% nas empresas de pequena dimensão. A maioria destes empresários possui mais de 10 anos de experiência.

Com as transformações da legislação nacional, tendente à liberalização do sector e com as directrizes comunitárias que impõem níveis de qualificação profissional, dá-se início a práticas de formação profissional em instituições de formação. Verifica-se, assim, um processo de mudança sócio-cultural que se caracteriza pelo reposicionamento e (re)classificação social tanto da actividade em si como das empresas e das suas funções.

As características técnicas antiquadas e a fraca quantificação dos seus Recursos Humanos, quando comparados com os congéneres europeus, apresenta-se como mais um factor responsável pela fraca competitividade.

Com as perspectivas de alargamento do mercado, a diminuição das frotas privadas e a possibilidade de internacionalização, algumas empresas compreendem a necessidade de traçar uma estratégia de desenvolvimento diferente. Assim estão a passar de uma postura reactiva para uma postura pró-activa capaz de suportar as pressões do contexto e conquistar as oportunidades que se colocam.

1.3.-Características dominantes da gestão

A estrutura e modelo de gestão característico das empresas do sector é do tipo familiar, evidenciando valores, comportamentos e atitudes, que projectam uma cultura organizacional assente na cultura dos líderes dos fundadores ou da família:

«(...) há seis mil empresas de transporte em Portugal, e em 99,9% das empresas de transporte o dono da empresa ou o gestor da empresa é que tem toda a competência da empresa. As outras pessoas não têm nenhuma competência ou então existe um outro apoio, uma bengala, não há aí nenhuma competência(...)» (Entrevista -A: p.11).

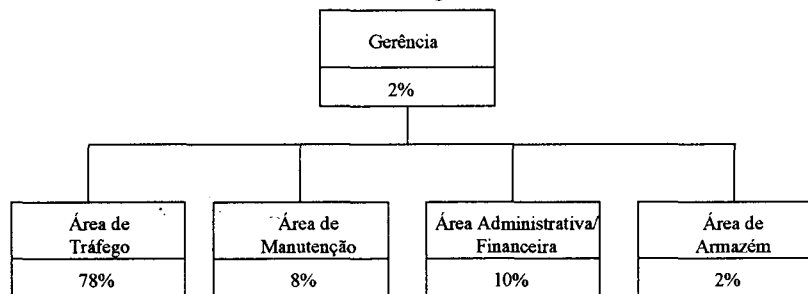
As principais implicações que daqui resultam são:

- Forte concentração da autoridade e poder de decisão nos líderes (elevada distância hierárquica);
- Grande importância da componente relacional patrão-empregado (predominância de valores colectivistas nas organizações);
- Inexistência de chefias intermédias e quadros técnicos nas empresas de pequena dimensão;
- Inexistência de qualificações específicas para a maioria dos recursos humanos;
- Perfis profissionais com pouca valorização social.

A estrutura de base das empresas deste sector (nomeadamente nas empresas com 10 e mais veículos) assenta em quatro áreas fundamentais como se pode ver pela figura que se segue:

- Área de Tráfego;
- Área Administrativa-Financeira;
- Área de Manutenção;
- Área de Armazém.

Fig. 15 - Estrutura organizacional tipo das empresas do sector dos TRM em Portugal

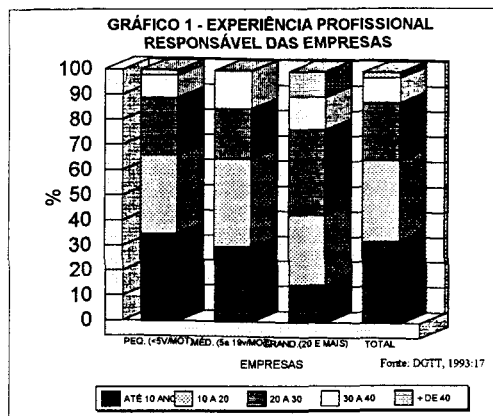


Fonte: Dias, 1994:26

A antiguidade na empresa aparece como um factor importante para o exercício da função de dirigente. Todavia, a comparação dos resultados do inquérito de 1989

com os de 1991, dão conta de um certo rejuvenescimento dos dirigentes, basicamente em consequência do aparecimento de novas empresas.

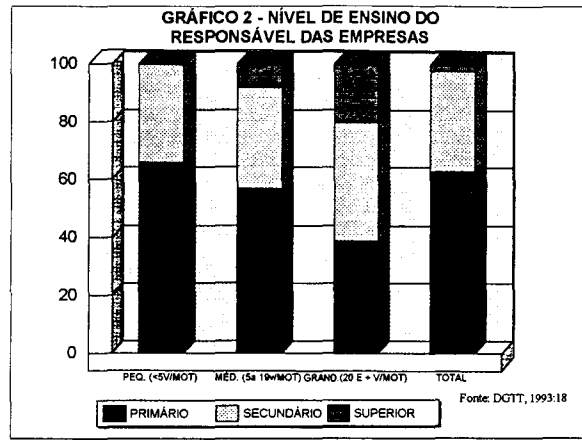
Relativamente à experiência profissional nas grandes empresas, o responsável tem em média 24 anos de experiência.



Por um lado, quanto ao nível de ensino, 63% das empresas inquiridas no estudo referiram que o seu responsável possuía o nível primário, enquanto que em 1991 atingia 72%. Por outro lado, apenas 2% da totalidade indicaram que o seu responsável tinha formação universitária, situação que se verificou em 20% das empresas grandes com mais de 20 veículos:

«A tradição em Portugal é, tipicamente, de não haver competência neste sector. Não há quadros, não há quadros intermédios formados, não há especialização nenhuma em nenhuma área» (Entrevista-A: p.11).

Em consequência do rejuvenescimento das empresas, o nível das habilitações escolares dos dirigentes melhorou significativamente em relação ao que foi detectado em 1989, pois nesta data, enquanto 85% das empresas declararam ser o seu dirigente apenas detentor de uma escolaridade de nível primário (4/6 anos), o correspondente valor percentual em 1991 foi de 72%. Apenas 6% das empresa declararam ter o seu dirigente formação universitária, encontrando-se este nível de formação académica mais frequentemente nas grandes empresas, isto é, empresas do escalão de «20 e mais veículos».



Pensamos que um dos possíveis entraves à modernização da economia portuguesa é a generalizada baixa formação escolar dos responsáveis. Pode-se observar no quadro V as habilitações escolares e a distribuição percentual dos trabalhadores por conta de outrem no país e no conjunto das empresas de transportes e armazenagem, segundo as habilitações escolares que detinham em 31 de Março de 1993.

Quadro V - Distribuição dos trabalhadores por conta de outrem, segundo os níveis escolares

	Inf. 4 anos	4 anos	6 anos	Curso Geral Liceu	Curso Comp. Liceu	Ensino Técnico	Outro Secund.	Curso Médio	Superior	Licenciatura
Pais	4.4	45.7	20.8	10.6	8.3	3.2	1.1	0.6	0.9	3.0
Transportes e Armazenagens	2.4	50.8	13.1	11.2	9.6	5.4	1.9	0.6	1.3	2.9

Fonte: Dias, 1994:22

Esta situação só poderá ser alterada devido à cada vez maior competitividade entre as empresas nacionais e as empresas da Comunidade Europeia, e também à medida que as gerações mais novas, mais escolarizadas, forem progressivamente substituindo as gerações mais idosas na vida activa. Da mesma forma, a mudança na gestão das empresas, particularmente nas de maior dimensão, bem como a criação

de novas empresas, tende a fazer aparecer uma classe de dirigentes mais jovem e detentora de níveis escolares mais elevados (D.G.T., 1995).

1.4. - Formação profissional no sector

No que se refere à formação profissional, apenas em 1993 surge uma escola técnico profissional, inserida no sistema de educação e especificamente voltada para os sectores dos transportes, - o Instituto Profissional de Transportes (IPTRANS).

Esta escola profissional surgiu da iniciativa dos dois principais parceiros sociais da actividade - a ANTRAM, (Associação Nacional de Transportadores Públicos Rodoviários de Mercadorias) como representante patronal e a FESTRU, (Federação dos Sindicatos de Transportes Rodoviários e Urbanos) como representante sindical. Esta iniciativa contou também com o apoio da autarquia de Loures, uma das principais áreas geográficas de concentração de empresas de transportes do país.

O currículo do curso de técnico de transporte desta escola profissional desenvolve-se ao longo de 3 anos lectivos com equivalência ao 12ºAno, viabilizando o prosseguimento de estudos no ensino superior. No 2º e 3º anos efectua estágios em empresas, com possibilidade de integração nas mesmas no final do curso.

Quando o curso termina, estes jovens possuem um certificado de qualificação profissional de nível III (conforme decisão do Conselho das Comunidades Europeias, de 16 de Junho de 1985). Como objectivos específicos do curso de técnicos de transporte saliente-se:

- Executar actividades de planeamento, de gestão, de controlo de tráfego, de frotas de passageiros e de mercadorias;
- Realizar actividades de carácter informativo de apoio à gestão;
- Aplicar técnicas de estudo de mercado e lançamento de novos serviços;
- Tratar a informação e operar com sistemas informáticos;

- Conhecer e dominar a regulamentação aplicável à actividade transportadora;
- Dominar os conhecimentos tecnológicos da profissão;
- Seguir os regulamentos aplicáveis e respeitar as normas de segurança e higiene em vigor.

Os primeiros técnicos de transportes qualificados pelo sistema de ensino público vocacional terminaram a formação em 1996. Saliente-se, no entanto, que esta escola não contempla a formação de motoristas que continuam a ser recrutados pelas empresas com base nos critérios legais de acesso à profissão (carta de condução de pesados, após os 21 anos) e experiência profissional.

Até agora, para se ter acesso à profissão de motorista bastava a licença de condução numa escola privada, sendo a preparação profissional específica adquirida no posto de trabalho. Está projectado no IPTRANS a formação para motoristas de pesados (incluindo a atribuição de licença de condução) com a qualificação de nível II da CE.

A primeira escola vocacionada para o ensino superior, o Instituto Superior de Transportes (ISTP), com várias licenciaturas e programas de pós-graduação surge somente em 1992. A FERNAVE, (formação técnica, psicologia aplicada e consultoria em transportes e portos), é uma sociedade anónima, criada pelos Caminhos de Ferro Portugueses, Metropolitano de Lisboa, Serviço de Transportes Colectivos do Porto, Transtejo e Ferbritas. Tem como principais objectivos, formar empresários e dirigentes de diferentes níveis para as empresas de transportes e organizações portuárias.

1.5.-Tendências das qualificações no sector

Em Portugal, as condições de trabalho dos motoristas melhoraram com a introdução de diversas inovações técnicas nos camiões e no equipamento de transporte, nomeadamente a direcção assistida, painéis de controlo, tecnologias de

informação e comunicação a bordo, sistemas de travagem sofisticados, sistemas de carga e descarga, habitáculos mais confortáveis, ar condicionado, etc.

É verdade que a introdução das novas tecnologias de transporte e de comunicação melhoraram as condições de trabalho, mas só por si não aumentam a competitividade das empresas. A preparação adequada de quem utiliza essas mesmas tecnologias, os motoristas, só pontualmente foi levada à prática como aconteceu na empresa onde realizamos este estudo. Pensamos que as inovações tecnológicas obrigam à formação contínua dos motoristas para a sua utilização eficaz, com reflexos positivos no aumento da produtividade na qualidade e na competitividade.

Num sector onde as qualificações são fracas e se concentram tanto nos perfis profissionais de topo como na base, a experiência é valorizada como principal factor de qualificação e utilizada como principal credencial e critério de procura neste mercado de trabalho.

Assim, torna-se necessário definir novos perfis profissionais e orientar a formação, em particular ao nível de motoristas de pesados, tanto ao nível interno das empresas (em contexto de trabalho) como ao nível do sistema de ensino profissional, sob pena de não se chegar a tirar partido das potencialidades das tecnologias disponíveis no mercado.

2 -Análise e Diagnóstico da Empresa

O nosso trabalho de investigação tem como objecto de estudo o sistema de formação de uma empresa. No entanto, e dado que consideramos de grande importância o contexto onde se desenvolvem os processos de formação, iniciamos a sua análise pela caracterização histórica da empresa.

2.1.-História da empresa

A empresa «Transportes Luís Simões» é uma empresa portuguesa, que a partir de 1994 passou a liderar o sector de transportes rodoviários de mercadorias salientando-se actualmente na posição de 293 das maiores 1000 empresas portuguesas de acordo com a semanário económico de Outubro de 1996.

Está localizada numa pequena aldeia, perto de Loures, na zona rural da área metropolitana de Lisboa. O fundador, nos anos trinta, transportava em carroça, hortaliças e frutas para os diversos mercados de Lisboa. Foi no ano de 1948 que comprou o seu primeiro camião como forma complementar da actividade agrícola para distribuição dos produtos nos centros de consumo mais próximos.

Nesta época, o camião estava sub-ocupado. Vivia-se na altura o conflito de transição dos veículos de tracção animal. A falta de combustível no período pós-guerra levava à utilização de outros meios de transporte como a carroça e a galera.

Nos finais dos anos cinquenta, a construção civil em grande florescimento favorecia o desenvolvimento da actividade de transporte rodoviário de mercadorias. Foi então comprado o segundo camião. A firma Transportes Luís Simões é constituída em 1968 com a compra do terceiro camião.

Passados alguns anos, o fundador passa a responsabilidade da empresa para os três filhos. Desde essa data que a gestão é partilhada pelos três irmãos, competindo a cada um deles, esferas de actuação específicas. Com espírito de equipa, e sensibilidades diversificadas, empenham-se na especialização e desenvolvimento da empresa.

A empresa adquire uma dimensão nacional com a abertura da Delegação Norte (1978). Passados dois anos, é criado e estruturado o departamento de transportes Especiais. Em 1979, adiantando-se à época, os três irmãos optam pela informatização de toda a empresa.

Conseguindo ultrapassar a grave crise (1982-1986) graças a uma gestão que apostou na dinamização do mercado nacional, consolida e concretiza uma iniciativa tomada dois anos antes: o início da sua actividade no mercado espanhol. É em 1984 que surge o Divisão de Transportes Internacionais, situando a sua principal actividade no mercado Ibérico representando hoje mais de 60% do volume total de vendas da empresa. As delegações de Madrid e de Barcelona iniciaram a sua actividade em 1990 e 1991 respectivamente. Mais recentemente em Dezembro de 1994, foi inaugurada a delegação de Sevilha.

É reconhecido que os mercados são cada vez mais dinâmicos e exigentes em qualidade de serviço. Como tal, a gestão vê na satisfação dos requisitos dos clientes, grandes oportunidades de crescimento e especialização mesmo em períodos de recessão ou sobre oferta, como se pode verificar pela análise da situação económica da empresa que tem ao longo dos anos um crescimento contínuo. Quanto à formação, inicia-se no ano de 1984 a primeira acção (reunião) a motoristas, onde se debatem problemas de segurança rodoviária, condução económica e manutenção.

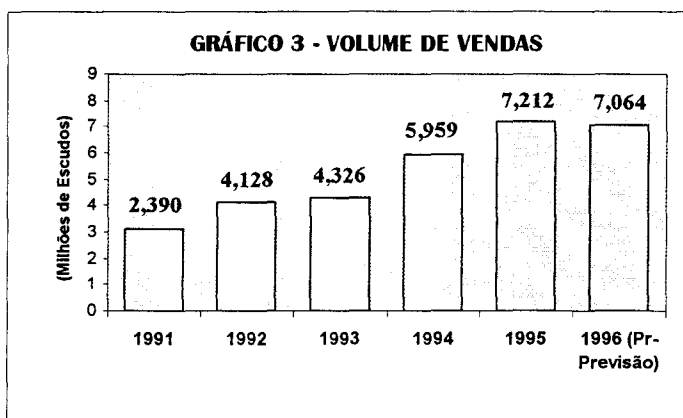
Na década de oitenta, os gestores, com o objectivo de garantirem o desenvolvimento da empresa, sentem necessidade de frequentarem cursos de formação, estabelecendo, assim, a primeira ligação a uma instituição de ensino superior, o ISCTE.

2.2.-Enquadramento económico

Em 1992, a gerência, sabendo que o sector de transporte rodoviário é dos que mais rapidamente sente as oscilações do mercado provocados pela crise internacional que se avizinhava, definiu com alguma antecedência os grandes objectivos da empresa.

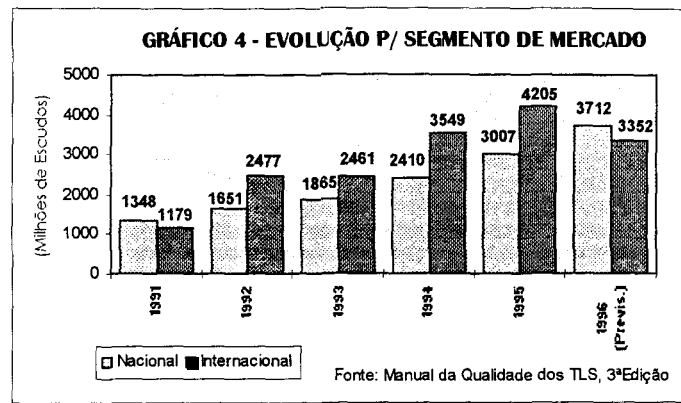
Procurou consciencializar todos os seus colaboradores, promoveu o debate interno para a definição das estratégias necessárias a enfrentar a crise económica que apontava como principais características: redução do volume de matérias transportadas, abolimento das fronteiras na Comunidade Europeia e o abaixamento dos preços de transporte.

Não obstante uma conjuntura desfavorável, a empresa apresenta uma consolidação económico-financeira continuada ao longo dos anos como podemos verificar pelo gráfico 3.

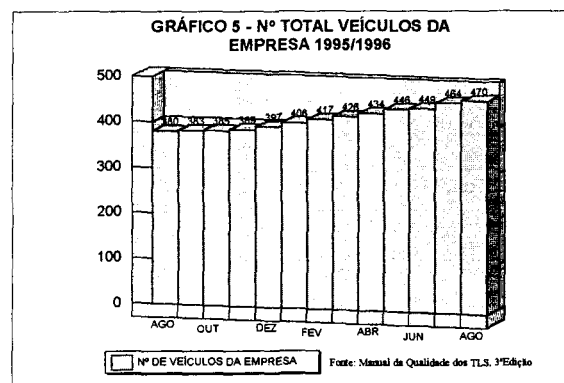


Na análise dos valores relativos a 1996, deve ter-se em consideração que as delegações de Barcelona e Sevilha, que nasceram e se desenvolveram na dependência dos TLS passaram a partir de Janeiro de 1996 a pertencer à empresa associada Luís Simões Espanha.

Neste contexto, a evolução do mercado nacional e internacional ao longo dos últimos anos está representada no seguinte gráfico:



Actualmente possui uma frota de 466 veículos, com uma idade média de 1,5 anos. Para aumentar a capacidade de resposta ao mercado, em situações de excesso de procura, a empresa desenvolve uma política de subcontratação assente em empresas de transporte credíveis, onde a qualidade do veículo e a formação do motorista são certificados pela empresa.



A direcção de Manutenção com instalações em Loures e no Porto é o que garante os requisitos da manutenção preventiva das viaturas.

Acompanhando a evolução das novas tecnologias das viaturas, o grupo profissional dos mecânicos, dispendo de autonomia de trabalho, tem frequentado

Transcrevemos seguidamente a missão da empresa, incluída do Manual da Qualidade e divulgada a todos os colaboradores:

- Contribuição para o desenvolvimento da Península Ibérica com um serviço de transportes de mercadorias eficaz, construindo uma nova imagem do sector de transportes.
- Criação de condições necessárias à valorização dos postos de trabalho directos e indirectos, e à actualização em novas tecnologias, a fim de melhorar continuamente as performances da Missão.
- Fortalecimento da cultura de serviço orientada para a satisfação do cliente com permanente preocupação de melhoria.

A empresa com uma gestão participada por objectivos, proporciona a mais de duas dezenas de responsáveis das várias delegações de Portugal e de Espanha, reuniões mensais de «**Auto-Avaliação e Desenvolvimento**», com a finalidade de analisar os objectivos do plano de desenvolvimento. Nestas reuniões, são realizadas análises cuidadas dos projectos em desenvolvimento e dos indicadores financeiros (prazo de recebimento, prazos de facturação), da rentabilidade da frota no mês anterior, perspectivando-se o volume de vendas para os dois meses seguintes. Em caso de desvio ao plano traçado este grupo de trabalho define em conjunto as acções correctivas a implementar perante os problemas concretos que se possam verificar.

Semestralmente todos estes dados são analisados com mais rigor em congresso. Os trabalhos decorrem durante um fim de semana, num hotel fora da área residencial, o que proporciona para além da abordagem das diferentes questões relativas à empresa, um melhor conhecimento entre colegas de trabalho e os seus familiares em convívios sociais, permitindo a partilha de valores que reforçam o relacionamento entre a empresa e a família.

Numa empresa de transportes, são fundamentais as comunicações, devido à dispersão geográfica das instalações e à mobilidade das viaturas. Esta empresa está dotada dos recursos técnicos sofisticados. Possui uma rede de repetidores rádio-telefone com cobertura nacional e circuitos de Telepac (para transmissão de dados).

Actualmente alguns dos veículos já se encontram equipados com telefones celulares (telemóvel) e trunking.

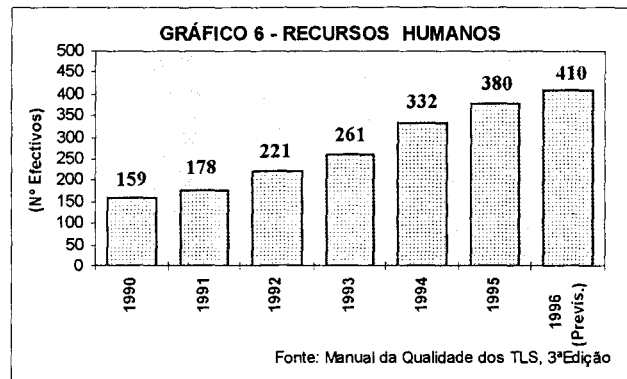
Quanto ao sector informático, durante o ano de 1993, sofreu profundas alterações ao nível de equipamento central com a finalidade de aumentar a capacidade de comunicação e de dotar as delegações comerciais/operacionais de condições técnicas para o seu desenvolvimento.

O equipamento informático possibilita o tratamento de dados para a gestão do transporte de forma integrada. Existe ligação «on-line» entre todas as delegações nacionais e espanholas, dispondo a todo o momento das «cargas solicitadas» pelos clientes e a localização exacta da mercadoria durante o transporte, o que permite o controlo do serviço e a informação correcta ao cliente.

2.4.-Os recursos humanos

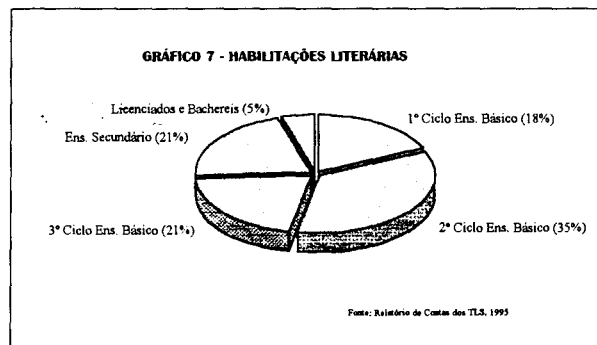
Constatamos que a forma de relacionamento predominante é fortemente informal. Pensamos que este facto favorece a comunicação e a colaboração. O clima social é caracterizado pela inter-ajuda. As pessoas são consideradas, publicamente, importantes para os projectos da empresa, como evidencia a frase amplamente divulgada aos colaboradores: «A nossa diferença está nas pessoas».

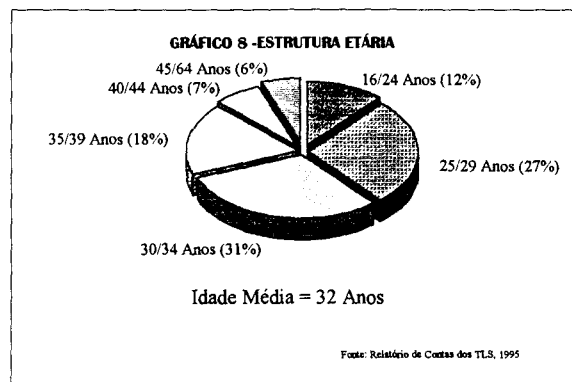
É assumido que a empresa está em constante evolução e que o nível de exigência dos postos de trabalho aumenta. A necessidade de novas competências tanto em termos pessoais como profissionais é uma evidência que preocupa os responsáveis.



Actualmente a empresa conta com mais de 400 colaboradores, na sua maioria situados numa faixa etária entre os 25 e os 30 anos.

Relativamente ao recrutamento de novos colaboradores, a Direcção de Recursos Humanos define critérios de acordo com o grupo sócio-profissional em questão. A título de exemplo, os motoristas são o grupo com maior representatividade na organização, visto ser através deles que se desenvolve a principal actividade do negócio. Um dos critérios de selecção, para além da exigência de possuírem o 9º ano de escolaridade, é a sua zona de residência. O critério do 9º ano de escolaridade, definido internamente, é considerado a formação base mínima necessária, para que, complementada com a formação profissional contínua desenvolvida dentro da empresa, faça com que o motorista tenha um melhor desempenho profissional.





2.5.- A formação em contexto de trabalho

Se por um lado a formação tem que responder de forma adequada às inovações tecnológicas, por outro, tem de desenvolver competências que facilitem a adaptação dos colaboradores da empresa à mudança, para que possam fazer face às constantes solicitações criadas pelo crescente desenvolvimento.

Na década de oitenta, a Administração (3 irmãos) sente necessidade de desenvolver cursos de formação, de forma a garantirem o crescimento da empresa, estabelecendo assim, a primeira ligação a uma instituição de ensino, o ISCTE.

É no final da década de oitenta que a gerência cria o departamento de formação. Esta medida surge porque no sector não existiam outras alternativas para desenvolver formação para os motoristas:

«(...) Não havia nada disto, isto era aqui um autêntico deserto » (Entrevista - A: p.11).

«Não havia escolas profissionais para os transportes agora é que começam a aparecer » (Entrevista-A: p. 11).

Relativamente ao papel da universidade na áreas dos transportes é referido que:

«Depois essas escolas não tinham qualquer noção do movimento e da cultura da empresa portanto havia aquele conceito que eu falei que os transportes é algo desprezado, desprezível que não se deve considerar »(Entrevista-A: p.3).

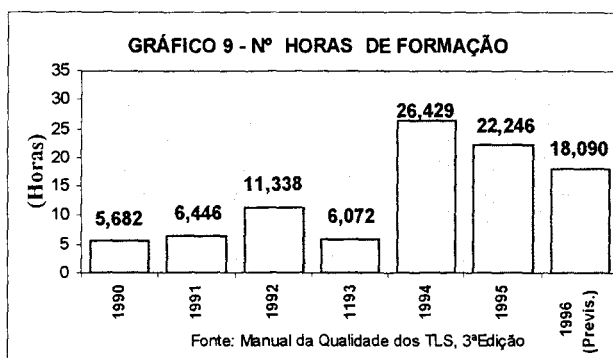
É também salientado que no mercado não havia formação disponível adequada à empresa e à realidade portuguesa:

«O problema é um bocado este, havia pouca apetência das pessoas do mundo académico, do mundo universitário, do mundo da formação para poder potenciar qualquer actividade para a área dos transportes e quando o faziam, faziam-no sob pontos de vista distorcidos sobre o que eles achavam por bem ou que tinham lido noutra país e não sobre a realidade portuguesa e sobre as necessidades da nossa empresa »(Entrevista-A: p.3),

«O problema era essencialmente as necessidades da nossa empresa e o ambiente em que vivíamos e a situação em que também estávamos a progredir » (Entrevista-A:3),

A partir de 1988, a empresa procede anualmente, com a participação dos vários grupos sócio-profissionais, ao levantamento das necessidades de formação. Tem-se em atenção, que numa empresa de transportes, a competitividade e rentabilidade das tecnologias que são utilizadas (tipo e tecnologia da viatura), depende das competências dos seus operadores (os motoristas) em lidar com novos e cada vez mais sofisticados equipamentos auto. Por outro lado, as competências sociais evidenciadas em comportamentos e atitudes são fundamentais para que de uma forma adequada se contactar, numa perspectiva de qualidade de serviço, com o cliente externo e com outros utilizadores da função (clientes internos).

Dado os motoristas constituírem o grupo sócio-profissional mais numeroso da empresa, é a ele que a formação interna se dirige com maior frequência. É normal, cada motorista dedicar uma semana anualmente à formação. Esta opção tem em conta o facto de ser o motorista quem contacta mais de perto com o cliente, representando, deste modo a imagem da empresa. Por isso são chamados os "homens da linha da frente".



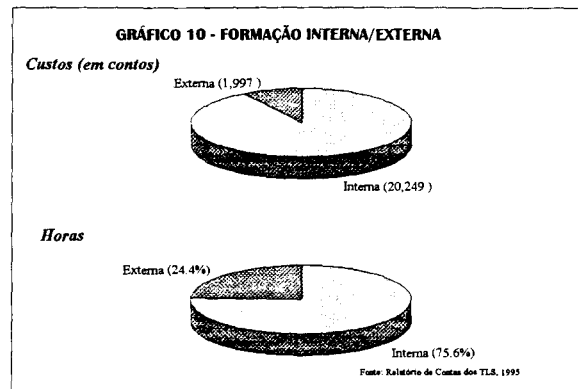
Com a finalidade, entre outras, de conhecer a organização, os seus objectivos e valores, destaca-se, que qualquer colaborador admitido na empresa, frequenta um curso de integração, com a duração de uma semana em sala.

Os formadores dos cursos de integração, para além dos externos, são na maioria colaboradores da empresa, com quem os recém-admitidos, irão trabalhar directamente. É à gerência que compete dar as boas vindas e fazer a apresentação da empresa.

A formação profissional contínua desenvolvida nesta empresa tem duas grandes vertentes: uma externa à empresa, onde vai buscar o saber junto de especialistas de diversas áreas, instituições de ensino/formação, outra a vertente interna, que procura implicar vários participantes nos processos de formação e assim desenvolver um clima favorável à aprendizagem.

Os cursos de formação externa são considerados um elemento fundamental para garantir a chegada de novos saberes à organização. Normalmente, as pessoas que frequentam este tipo de formação, ao chegarem à empresa, promovem encontros informais com os colegas para partilharem o que aprenderam.

No entanto, como se pode ver pelo gráfico, a grande vertente do plano de formação desta empresa é a interna. A maioria dos cursos são desenvolvidos dentro da empresa e em horário normal de trabalho, isto tanto para motoristas, como para outras áreas funcionais.



É importante referir que os cursos de formação frequentados por trabalhadores da empresa fora das suas instalações são escolhidos tendo por base critérios definidos internamente e os resultados da avaliação de trabalhos anteriores, como a competência técnica e a competência pedagógica.

A formação interna (formação profissional contínua em contexto de trabalho) é considerada em duas vertentes, a formação formal e a formação não formal.

2.5.1.- Formação formal

Da formação em modo formal, desenvolvida internamente, destaca-se a dedicada a motoristas. Com uma duração de 48 horas, em sala, é realizada durante as horas de serviço e tem como um dos objectivos quebrar o isolamento característico da profissão. Na sala de formação procura proporcionar-se um ambiente informal entre colegas e a utilização da experiência profissional. Há um apelo à participação dos vários indivíduos, as experiências individuais são aproveitadas e os casos vividos com os clientes e outras entidades são contributos importantes para gerar situações de aprendizagem.

Constatamos o debate em torno dos objectivos da empresa, a procura de soluções para problemas são momentos de reflexão. Na sala de formação, os participantes

encontram espaço para reflectir, apresentar as suas ideias, contribuir com a sua perspectiva para a resolução de problemas.

Como já referimos, outra das actividades de formação, a salientar na empresa, são os cursos destinados aos novos colaboradores. Todos os motoristas admitidos frequentam um curso de integração com a duração de três semanas. A primeira semana decorre em sala nas instalações da empresa. Ao longo desta semana, muitos dos responsáveis passam pela sala de formação como formadores internos. As outras duas semanas decorrem na viatura, onde o novo motorista é acompanhado por um motorista mais experiente.

Pensamos que esta formação dedicada aos novos colaboradores proporciona melhores relações interpessoais, pois como é referido numa das entrevistas, as pessoas têm o primeiro apoio através do contacto com outros colegas na sala de formação. Não são despejadas no posto de trabalho ficando desconfortáveis porque não conhecem as pessoas nem sabem o seu modo de reagir.

«Bom, a opção de se fazer formação internamente, primeiro que tudo é porque não existe uma oferta do exterior, de entidades promotoras de formação dirigida e adequada ao nosso sector específico, surgem ocasionalmente mas são aqueles pacotes que são capazes de não corresponder às nossas expectativas e às nossas necessidades. Esse é um dos principais problemas que nos levam a fazer formação interna.»
(Entrevista - C: p. 1).

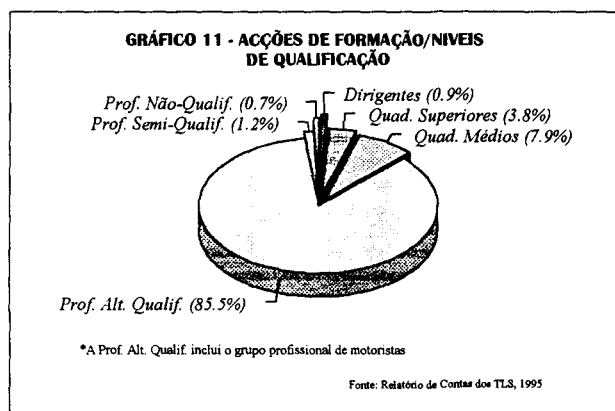
A empresa tem ainda estado envolvida em outros projectos de onde se salienta o facto de ter participado num grande projecto de formação com empresas da Holanda e da Dinamarca, no âmbito do programa Europeu «FORCE» com o projecto piloto «Estabelecer boas relações entre as instituições de formação pública e a formação interna das empresas do sector de transportes».

Também com o objectivo de desenvolver competências pedagógicas nos formadores internos, realizou-se, em 1992, com a colaboração de professores ligados a instituições de ensino superior, um curso, a que se deu o nome de

“pedagogia da formação”. Este curso foi frequentado por cerca de duas dezenas de formadores internos.

No âmbito do Programa IJOVIP - Inserção de Jovens na Vida Profissional, a empresa realizou um curso em 1992 para 22 jovens que decorreu nas instalações da empresa tanto a parte teórica como a parte prática.

Muitas destas sessões de formação foram da responsabilidade de formadores internos, o que facilitou a integração dos jovens na empresa. Como resultado, cerca de 90% dos jovens foram integrados nas empresas do grupo Luís Simões.



2.5.2.- Formação não formal

Para além destas actividades em «sala», são salientados os processos de aprendizagem no local de trabalho. Este tipo de aprendizagem que consideramos como «formação não formal» é também ela um factor importante, cada vez mais considerado, para o desenvolvimento das competências.

Constatamos que os processos de formação se desenvolvem em situações de trabalho no trabalho do dia a dia, mas também em reuniões de auto-avaliação, em trabalho de equipa, e em outros grupos de trabalho da empresa.

Em termos de formação não formal, pensamos que devem ser considerados os momentos de implementação de uma acção de melhoria, ou as reuniões de grupos constituídos para desenvolver um projecto ou resolver um problema. Pensa-se que com estas práticas participativas, contribuem para desenvolver novos processos de aprendizagem e de mudança na organização.

Nestas práticas de formação contínua, procura-se abordar o conceito de **auto-formação**, no sentido em que o indivíduo é o centro do processo formativo capaz de gerir os modos e tempos da sua aprendizagem no dia a dia.

Há um apelo para que sejam os indivíduos a identificar as suas próprias necessidades de formação, de forma consciente e responsável de modo a envolver-se na formação e assim contribuir para melhorar a eficácia da formação.

2.5.3.-Modelo de formação interna

A fim de sistematizar o modelo de formação desenvolvida internamente, a empresa elaborou um trabalho no âmbito da formação profissional contínua, com o grupo sócio-profissional dos motoristas. Este modelo, que passamos a descrever, assenta em três palavras chave: Participação, Qualidade e Formação.

Participação:

Porque procura envolver colaboradores da empresa (clientes internos) e os clientes da empresa, pois estão ambos interligados pela utilização de uma função estratégica, a de motoristas, para a qualidade do serviço.

Formação:

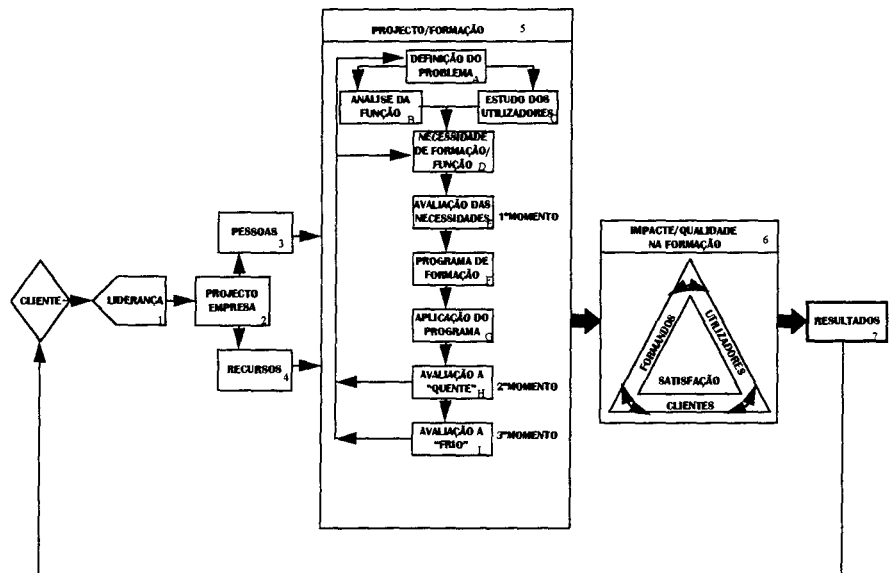
Porque a formação é encarada como principal veículo de intervenção no reforço do vínculo sócio-cultural, no desenvolvimento de competências dos colaboradores e na melhoria da qualidade do serviço.

Qualidade:

Porque este modelo de formação foi abordado e desenvolvido na óptica da adequação da formação aos formandos (motoristas) e às necessidades dos utilizadores internos e externos, (clientes da empresa).

A figura seguinte pretende mostrar esquematicamente este modelo:

Fig. 17 - Modelo de formação



Adaptação de TLS (1994), Relatório do Projecto Force

Tendo em atenção a figura salientam-se os seguintes pontos:

1 -Envolvimento da gestão

A gestão, ao envolver-se na formação, procura uma maior competitividade para a empresa. Em termos estratégicos esta visão da gestão está centrada nos clientes da empresa.

O envolvimento na formação por parte dos gestores propicia um clima favorável à participação e ao envolvimento de outros colaboradores. Ao valorizar as aprendizagens em contexto de trabalho está a reconhecer a importância da formação dos colaboradores para a satisfação dos clientes e para o desenvolvimento da empresa.

2 -Projecto da empresa

Constata-se que a aplicação deste modelo de formação encontra apoio nos gestores da empresa que consideram a formação um vector estratégico de desenvolvimento, voltada para uma cultura de serviço que pretende antecipar as necessidades ditadas pelo mercado e pelos clientes com vista à sua satisfação.

A empresa possui uma estratégia de desenvolvimento onde se salienta o importante papel da formação no desenvolvimento das competências dos colaboradores.

3 -Pessoas

Cabe ao departamento de Formação envolver os vários actores, dirigir forças para animar e mobilizar os intervenientes, salientar a importância do desenvolvimento pessoal e profissional.

4 -Recursos

Referenciar os recursos necessários: (materiais, logísticos, pedagógicos, financeiros, etc.).

5 -Desenvolvimento da formação

A -Definição do problema

Trata-se de escolher o grupo sócio-profissional para aplicar o modelo de formação tendo em conta a sua importância para o desenvolvimento da empresa.

No caso estudado, considera-se prioritário intervir ao nível do grupo de motoristas. Esta foi considerada a função-chave para o desenvolvimento da formação.

B -Análise da função

Definida a função, efectua-se o seu estudo recorrendo a entrevistas semi-directivas tendo como finalidade a:

- Descrição e análise monográfica da função;
- Elaboração do perfil profissional.

Obteve-se assim, com a participação dos próprios motoristas, um conhecimento da função em termos de objectivos, tarefas, exigências e necessidades de função na óptica dos próprios titulares.

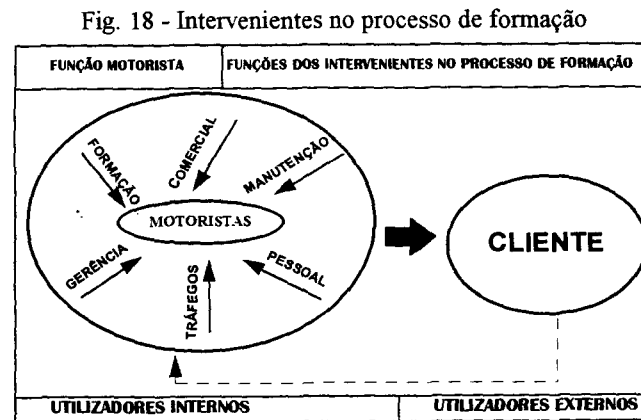
C -Estudo dos utilizadores

Pretende-se nesta fase analisar os contactos e relações funcionais que o motorista estabelece no exercício da função, de modo a definir os utilizadores da função (clientes e fornecedores).

Foram encontrados dois tipos de utilizadores da função:

- internos (clientes/fornecedores);
Administração, tráfego, manutenção, pessoal, comercial e formação.
- externos (clientes);
Clientes da empresa.

A figura seguinte ilustra os utilizadores identificados:



Adaptado de TLS (1994), Relatório do Projecto Force

Definidos os utilizadores da função, efectua-se entrevistas com o objectivo de:

- Identificar conteúdos (que receber/fornecer à função de motorista);
- Identificar a percepção desta função na óptica dos utilizadores;
- Definir o tipo de interacção com esta função;
- Descrever as expectativas e necessidades dos utilizadores;
- Referenciar as expectativas e necessidades de formação dos motoristas na óptica dos utilizadores.

D -Levantamento das necessidades de formação da função

Com base nos resultados e conclusões das entrevistas e no estudo efectuado da função, definiu-se as necessidades de formação dos motoristas. Estas foram agrupadas por áreas temáticas e desenvolvidas depois em termos de programa de formação.

E -Avaliação das necessidades de formação (1º momento)

A avaliação das necessidades de formação corresponde ao primeiro momento de avaliação. Tendo como referência o perfil do motorista desenhado no ponto D, selecciona-se o grupo de formandos, elabora-se o programa de formação de forma a dar resposta às necessidades detectadas.

F -Elaboração do programa de formação

Do programa de formação constam os seguintes pontos:

- Objectivos de formação;
- Conteúdos programáticos;
- Métodos e instrumentos pedagógicos;
- Formadores (internos/externos);
- Formas e instrumentos de avaliação;
- Locais de realização;
- Calendarização/duração.

G -Aplicação do programa

O curso de formação dedicado a um grupo de 10 motoristas tem a duração de 40 horas. Realiza-se nas instalações da empresa e em regime laboral. São aplicados questionários aos formandos e aos formadores sobre as suas expectativas do curso.

Foram convidados dois formadores externos, sendo os restantes formadores internos (utilizadores da função motorista).

H -Avaliação a quente (2º momento)

No final do curso, é aplicado um questionário de auto-avaliação que indique o grau de satisfação dos formandos.

Este nível de avaliação realizada no final da acção de formação é unicamente um instrumento de análise da satisfação dos formandos, que também pode caracterizar o ambiente de aprendizagem. Aqui ainda não é possível verificar a adequação dos conteúdos ao posto de trabalho, no entanto, é caracterizado o desempenho do formador.

O mais importante é saber quais os comportamentos modificados no local de trabalho. Este tipo de avaliação é realizado de forma continuada, passado algum tempo da realização da formação, que poderá servir também para o levantamento das necessidades de formação a desenvolver no futuro.

I -Avaliação a frio (3º momento)

Entre o 5º e 6º mês após a formação, é efectuada nova avaliação pelos utilizadores da função e pelos próprios formandos recorrendo-se a questionários e entrevistas.

O objectivo é tentar conhecer o que foi transferido para o local de trabalho após a formação, comparando com o que era feito anteriormente, tanto na óptica dos formandos como dos utilizadores, ou seja verificar as «diferenças» entre o 1º e o 3º momento de avaliação.

6 - Impacte da formação

O resultado desta prática é apurado a partir do estudo das conclusões das diferentes avaliações, realizadas nos momentos referidos e pelos diferentes intervenientes.

O resultado global esperado deste trabalho era: a da satisfação dos intervenientes no processo;

- Titulares da função - Motoristas;
- Utilizadores internos;
- Clientes externos.

Quanto à mobilização dos diferentes actores, o quadro seguinte pretende evidenciar quais os participantes e os momentos ao longo do processo de formação.

Fig. 19 - Participantes no processo de formação

MOMENTOS	FORMANDO	UTILIZADOR. INTERNOS	CLIENTES	DEP. FORMAÇÃO	FORM. INTERNOS	FORM. EXTERNOS	DEP. PESSOAL
Definição do problema <i>A</i>		X		X			X
Análise de funções <i>B</i>				X			
Estudo dos utilizadores <i>C</i>				X			
Lev. necessida. da função <i>D</i>	X	X	X	X			
Avaliação necessidade <i>E</i>	X	X	X	X			X
Elab. programa de formação <i>F</i>	X	X	X	X			
Aplicação do programa <i>G</i>	X	X		X	X	X	
Avaliação (quente) <i>H</i>	X	X		X	X	X	
Avaliação (frio) <i>I</i>	X	X	X	X			X

2.6.-Participação na formação

Os projectos de formação da empresa fazem um apelo à participação activa de vários colaboradores, pois procuram implicar, para além dos próprios formandos, os vários utilizadores da função, (clientes internos), ou seja, os que mais directamente sentem os resultados da formação.

A participação dos vários actores dá-se ao nível da detecção de necessidades da formação, do planeamento e do acompanhamento da formação, assumindo também o papel de formadores.

Podemos dizer que a formação interna da empresa integra activamente quatro grupos de actores nos projectos de formação:

- Os gestores e responsáveis da empresa nas definições das políticas e nas orientações estratégicas;
- Os sujeitos de formação, que participam no seu próprio desenvolvimento pessoal e profissional;
- Os vários colaboradores da empresa que participam na detecção das necessidades de formação, (clientes internos/utilizadores da função), no desenvolvimento e avaliação da formação;
- Os parceiros sociais (especialistas, instituições de ensino/formação) que colaboram algumas vezes com orientações e recomendações de forma a criar referenciais de competências.

Cada um destes actores tem níveis de participação diferente. Procura-se, no entanto, que tenham sempre presente os valores da cultura da empresa e a realidade sócio-profissional dos diferentes grupos de formandos.

Pensamos que, ao ser reconhecida a necessidade de envolver formadores, formandos e outros colaboradores da empresa nos projectos de formação, se

definem estratégias que permitem reconhecer a importância da aprendizagem numa sociedade em mudança.

Os momentos de formação são aproveitados para informar os colaboradores sobre a situação dos mercados, a situação da empresa, o seu potencial, e as perspectivas de desenvolvimento. Reconhece-se que na organização todas as pessoas são importantes, que a força da empresa depende delas e das suas competências, que a formação é importante para o posto de trabalho, mas também para o desenvolvimento pessoal, e para implicar as pessoas na sua própria formação.

2.7.-Avaliação da formação

A coordenação da avaliação da formação é da responsabilidade da Divisão de Formação que utiliza como ferramentas questionários, entrevistas, indicadores do desempenho e indicadores da qualidade. Este processo de avaliação da formação é constituído por três momentos.

O primeiro momento corresponde ao levantamento de necessidades de formação e tem em atenção a estratégia global de desenvolvimento da empresa. Procura-se que seja amplamente participado quer pelos formandos, quer por outros colaboradores da empresa.

Para cada sector profissional, procura-se que a avaliação das necessidades de formação se inicie implicando o próprio trabalhador na sua auto-avaliação. Em seguida, é colhida a opinião dos colegas da empresa que têm relacionamento profissional com o sector em estudo. Periodicamente participam também neste processo os clientes externos.

Além da recolha destes dados, a empresa possui vários indicadores da qualidade que permitem detectar problemas na qualidade do serviço, que em muitos casos são ilustrativos de necessidades de formação.

O segundo momento de avaliação corresponde ao processo de formação onde se avalia a aquisição de saberes assim como a satisfação por parte dos formandos com o curso e com os formadores.

O terceiro momento de avaliação realiza-se alguns meses depois de ter terminado a formação. Tem por base a observação do desempenho e a análise dos indicadores existentes na empresa.

Quanto ao processo de avaliação da formação não formal ele é contínuo e tem características fundamentalmente formativas. Pela evolução dos indicadores e pelas auditorias constata-se a eficácia dos processos.

2.7.1.-Actores participantes na avaliação

- Responsável da Formação (Recursos Humanos), que acompanha as qualificações e o desenvolvimento do formando.
- Formando, que em sala ou no posto de trabalho, procura que se promova o seu desenvolvimento, (auto-avaliação).
- Clientes internos que necessitam directamente da função que esteve em formação para o seu desempenho.
- Clientes externos, pelo preenchimento de grelhas de observação, pelo controlo das reclamações e das não conformidades.

2.8.-O sistema de garantia da qualidade (SGQ)

Fazemos a abordagem do sistema de garantia da qualidade, na medida em que foi com a sua implementação que se desenvolveu na empresa, de forma significativa, os processos de participação e os modos de aprendizagem não formal.

Sabendo que o desenvolvimento económico e social fez da qualidade do serviço um vector estratégico das empresas e da sua competitividade, a gestão da empresa, no final da década de oitenta, promoveu uma reflexão entre os vários colaboradores da empresa sobre a qualidade do serviço e a satisfação dos clientes. Este facto teve lugar vários anos antes de se pensar no desenvolvimento do **Sistema de Garantia da Qualidade** (SGQ) na empresa e na sua certificação.

Esta época é caracterizada pelo crescimento da empresa, pela aquisição de viaturas e outros equipamentos com tecnologias avançadas. São estabelecidos contratos com novos grandes clientes, verifica-se um aumento significativo do número de trabalhadores e dinamizou-se a internacionalização da empresa.

Verifica-se, por um lado, um elevado grau de responsabilização, espírito de equipa e ausência de conflitos e por outro, a não existência de uma estrutura formal da qualidade e de procedimentos escritos. Era difícil detectar anomalias em tempo real, havia dúvidas sobre determinadas tarefas, não havia controlo de acções correctivas.

A colaboração e empenhamento de vários actores, as metodologias participativas utilizadas, fizeram com que os conceitos e a prática da qualidade nascessem de forma eficaz dentro da empresa.

Tendo em vista a certificação segundo a norma ISO 9002, a formação no contexto da empresa constituiu um importante incentivo para a formalização do conhecimento, pois um dos requisitos da norma é a descrição detalhada das tarefas e funções, as análises dos processos de trabalho. Estes trabalhos, da responsabilidade de equipas, são um óptimo ponto de partida para o funcionamento de Equipas de Resolução de Problemas (ERP) e para o desenvolvimento de acções de formação específicas. Todos os trabalhadores da empresa dedicaram algum tempo da sua vida profissional à formação no âmbito da qualidade sentindo a sua necessidade para que se alcançasse os padrões de qualidade desejados.

Verifica-se, depois do desenvolvimento do SGQ, um aumento do número de documentos em circulação, mas também se conseguiu um aumento do número de sugestões e melhorias. O serviço passou a ser mais previsível, melhorou a

comunicação, uniformizou o desempenho e criou procedimentos mais claros. Estes factos reflectiram-se na qualidade do serviço e na satisfação dos clientes.

2.8.1.-Estrutura orgânica do SGQ

Com o desenvolvimento do SGQ, procedeu-se à criação do Gabinete da Qualidade, órgão coordenador das várias actividades. Ao longo do projecto, o Conselho da Qualidade (CQ) constituído por quadros da empresa foi um grupo de trabalho activo e empenhado que contribuiu para repensar a empresa internamente e interpretar a norma, adequando-a ao contexto.

O caminho da melhoria contínua da qualidade está a ser levado a efeito pelos membros do CQ e o novo órgão criado para introduzir uma maior dinâmica e inovação no sistema, os Dinamizadores da Qualidade, (DQ) que têm como responsabilidades:

- Desenvolver e apoiar na sua área todas as acções no âmbito do SGQ;
- Garantir as acções correctivas necessárias para minimizar as não conformidades e anomalias;
- Gerir o Quadro de Indicadores da Qualidade;
- Dinamizar fluxos de informação de forma a promover o conhecimento.

É constatado que esta dinâmica está a mobilizar toda a empresa e a contribuir para o grande objectivo de se tornar uma empresa de nível europeu em Qualidade de serviço, que garanta a confiança e fidelidade dos clientes, o bem estar e realização profissional dos colaboradores.

Relativamente aos processos de aprendizagem não formal, eles têm lugar em equipas de resolução de problemas. A constituição da equipa tem em atenção o diversificar as funções presentes de forma a poder ter visões diferenciadas do problema. É indicado um coordenador que responde pela equipa e que normalmente apresenta a solução cuja proposta de melhoria foi encontrada pelo grupo. A equipa é

ainda responsável pela implementação da solução encontrada em colaboração com o Gabinete da Qualidade.

Na procura de um amplo envolvimento dos colaboradores, são incentivados a proporem acções de melhoria relacionadas com os processos. Em muitos casos, depois das acções de melhoria serem estudadas por grupos multidisciplinares, as mudanças dos processos evidenciam uma ligação entre melhoria do processo e aprendizagem no local de trabalho.

2.8.2. - Certificação do sistema

Depois de implementado o SGQ, a empresa optou por ser certificada por uma entidade externa - o Instituto Português da Qualidade (IPQ). O Certificado é tido como um símbolo. Ele representa o reconhecimento por parte de uma entidade exterior do Sistema da Qualidade de acordo com a norma ISO 9002. Este facto é considerado importante porque além de distinguir e valorizar o importante esforço dos colaboradores nas tarefas da qualidade, incentiva também a que se continue a promover acções de melhoria.

Há indicações de que o projecto da qualidade correspondeu às expectativas pessoais e profissionais dos colaboradores. Verificou-se a melhoria da imagem da empresa, libertou-se a criatividade dos colaboradores, promoveu-se a eficácia interna e clarificaram-se responsabilidades.

O Projecto da Qualidade potenciou alguns aspectos, salientando-se como vantagens para a empresa, o facto de ter permitido conhecer de forma clara os pontos onde tem de melhorar e os problemas mais importantes para os quais tem de encontrar solução.

2.8.3. -Acções de melhoria

Uma das principais ferramentas do Sistema de Garantia da Qualidade são as auditorias internas, entendidas como a avaliação periódica dos vários aspectos do

Sistema da Qualidade. A auditoria constata a eficácia dos vários processos, ou seja, verifica por um lado, se o que deve ser feito, (escrito em procedimento), está realmente a ser feito e por outro, verifica se é possível fazer melhor do que está a ser feito. Uma auditoria é um exame sistemático e independente a desencadear de forma preventiva com vista a assegurar o cumprimento das políticas da qualidade, ou de forma correctiva para a detecção de anomalias e de não conformidades o que requer o empenhamento dos vários indivíduos e a sua responsabilização.

2.8.4.-Indicadores da Qualidade

Os Indicadores da Qualidade são mensalmente enviados pelos vários departamentos ao Gabinete da Qualidade para tratamento e análise. A sua existência nasceu de várias reuniões e debates com vista a especificar quais seriam possíveis recolher de forma sistemática.

Desta análise surgem, muitas vezes, grupos de trabalho para resolução de problemas, pois permitem um debate e participação na procura de soluções, para a resolução dos problemas o que leva também a uma mais fácil aplicação da resolução na prática.

A análise e recolha tem uma periodicidade mensal e pretende que haja uma responsabilização dos intervenientes nos vários processos da empresa.

Com vista a um controlo das variáveis de cada serviço, foi elaborado um programa informático que permite, serviço a serviço, registar todas as anomalias e não conformidades. Mensalmente estes dados são listados, transformados em indicadores que em vários casos traduzem também à avaliação de fornecedores.

A empresa estabelece ligação entre estes indicadores da qualidade do serviço e a Qualidade da Formação, pois eles reflectem o nível de desempenho, a satisfação das expectativas dos clientes. Temos como exemplo de indicadores:

-Número de reclamações de clientes, -Número de acções correctivas implementadas, -Número de acidentes com viatura, -Número de acidentes com

mercadorias, -Número de avarias, -Número de atrasos, -Número de documentos devolvidos, -Contactos com clientes, -Infracções de transito, -Nº de facturas anuladas, -Desvios relativos às revisões das viaturas.

Saliente-se que para além destes indicadores referentes directamente ao desempenho, a empresa possui outros dados que podem ser relacionados com a formação, não de carácter quantitativo mas qualitativo pois podem indicar qual o contributo da formação para a socialização do indivíduo e a sua integração na cultura da empresa, salientamos:

- Empenhamento na detecção de não conformidades;
- Propostas de acções de melhoria;
- Participação na resolução de problemas;
- Capacidade de comunicação;
- Espírito de colaboração.

Outros indicadores referenciam ainda, o clima social da empresa, como o absentismo, baixas médicas, rotação do pessoal, acções disciplinares. São elementos que permitem cruzar informação e desenvolver as acções preventivas julgadas convenientes.

Conclusão

Ao longo deste capítulo constatamos que no sector de transporte rodoviário de mercadorias se inicia um processo de mudança sócio-cultural que se caracteriza pela mudança nos processos de gestão e pela procura de novas qualificações.

Com a perspectiva de alargamento do mercado, a diminuição das frotas privadas e a possibilidade de internacionalização, algumas empresas compreendem a necessidade de traçar estratégias inovadoras.

As transformações da legislação nacional, que tende para a liberalização do sector, a valorização de formação profissional em contexto de trabalho, e o aparecimento de instituições de formação, indicam que se iniciou um processo de transformação.

A análise da empresa um estudo indica que é necessário a gestão possuir na sua visão estratégica a preocupação com o desenvolvimento de competências para promover a mudança a inovação e a competitividade.

No mercado, a empresa assume uma postura inovadora, através do desenvolvimento de cursos de formação dentro da empresa. Procura assim, além de melhores qualificações dos seus colaboradores uma imagem com a qual as pessoal se identifiquem e sobre a qual se possam mobilizar para o «projecto empresa». Os recursos humanos são tidos como os verdadeiros protagonistas da mudança.

Evidencia-se também as exigências de uma melhor eficácia do desempenho e o apelo à participação em equipas de trabalho, indicam que se está a alterar de forma radical o papel da pessoa na empresa, assim como as formas e momentos para aprender.

É assumido, passados alguns anos de prática de formação em contexto de trabalho, que um dos valores da cultura da empresa é a valorização da formação o que origina um ambiente favorável às dinâmicas de aprendizagem.

Em nossa opinião, a empresa em estudo encontra na formação profissional em contexto de trabalho, um veículo integrador da cultura da empresa e um elemento fundamental nos processos de melhoria da Qualidade.

Assim, a formação constitui um espaço de participação. Deste modo, pensamos que tem contribuído, para que os actores com os seus projectos, interactuem com os projectos da empresa, favorecendo uma aderência da pessoa à organização e aos seus valores, o que indica que a formação constitui um dos pilares capazes de sustentar o desenvolvimento pessoal/profissional dos colaboradores e o desenvolvimento da organização.

CAPÍTULO 3
LEITURA DOS DADOS

CAPÍTULO 3

LEITURA DOS DADOS

Introdução

Apresentamos em seguida a leitura dos dados obtidos com a administração de um questionário (estudo extensivo) e a administração de entrevistas (estudo intensivo). O tratamento dos dados decorre dos procedimentos explicitados no capítulo I, referente à metodologia.

No tratamento dos dados resultantes da administração do questionário, procuramos fazer uma leitura de natureza quantitativa, recorrendo a quadros e a gráficos.

No tratamento dos dados resultantes das entrevistas, recorreremos à análise de conteúdo que tem como objectivo a interpretação dos dados contidos nas mesmas entrevistas. Utilizamos as citações retiradas das entrevistas para ilustrar os pontos que nos parecem mais significativos e assim apresentarmos a leitura dos dados de uma forma compreensiva.

Na conclusão, apresentamos os resultados que consideramos mais significativos e de maior valor para o nosso estudo.

1 -Leitura dos Dados

Passamos seguidamente, a analisar os dados resultantes da administração dos questionários e das entrevistas. Começamos por abordar o questionário procurando para a sua leitura recorrer a quadros e a gráficos.

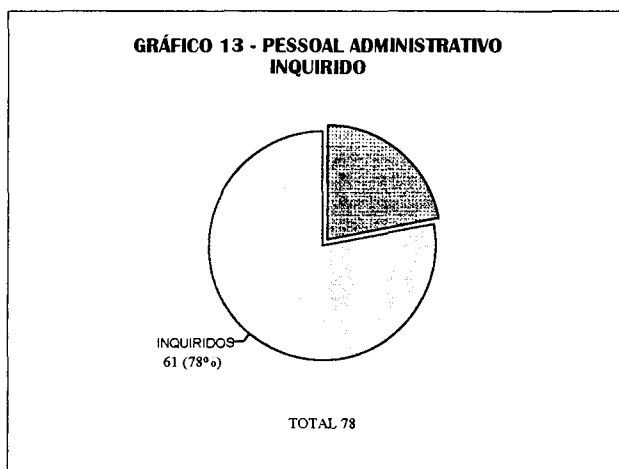
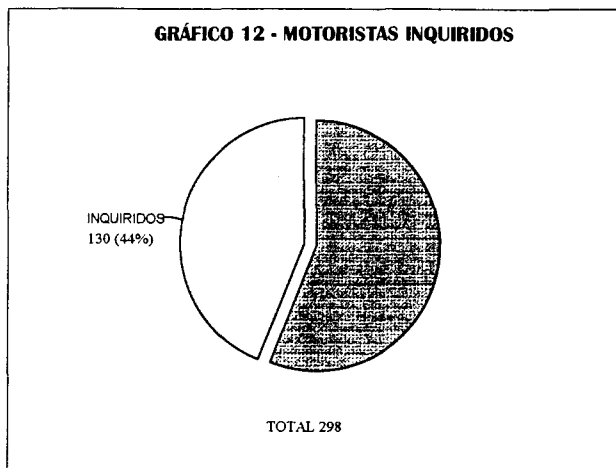
1.1.-O questionário

Procuramos com o questionário, obter um conjunto de informações que em complementaridade dos dados obtidos em observação directa e pela análise documental, permita compreender a importância da formação profissional para o desenvolvimento pessoal/profissional dos trabalhadores e para a competitividade da empresa.

A análise dos dados fornecidos pelo questionários permite, também, realçar a importância da participação na formação para a partilha dos valores da organização, bem como valorizar o significado da participação na formação para a empresa e para o indivíduo. Outro aspecto com significado para o nosso estudo é a contribuição da formação para a satisfação pessoal dos vários participantes.

Com a administração do questionário procuramos recolher informações junto do grupo sócio-profissional dos motoristas e do pessoal administrativo. A comparação entre a informação obtida junto destes dois grupos permite compreender o significado da formação para os membros de cada um destes grupos.

O questionário foi administrado a 130 motoristas e a 61 administrativos o que representa uma percentagem de população abrangida de 44% e de 78% respectivamente.



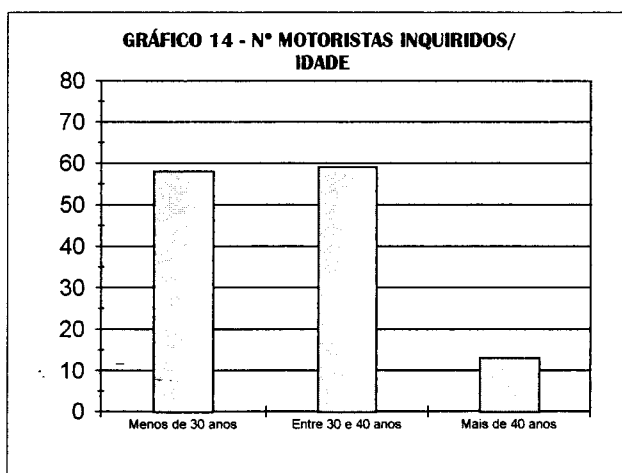
No tratamento informático dos dados, recorreremos à elaboração dos gráficos e dos quadros que consideramos mais significativos. Comparamos, também, de forma sintética as respostas entre os dois grupos inquiridos segundo as mesmas questões.

Na análise das respostas aos questionários surgiram questões, mais tarde esclarecidas, quando efectuamos as entrevistas a dois grupos de actores: os quadros da empresa e os motoristas.

Administração do questionário ao grupo de motoristas

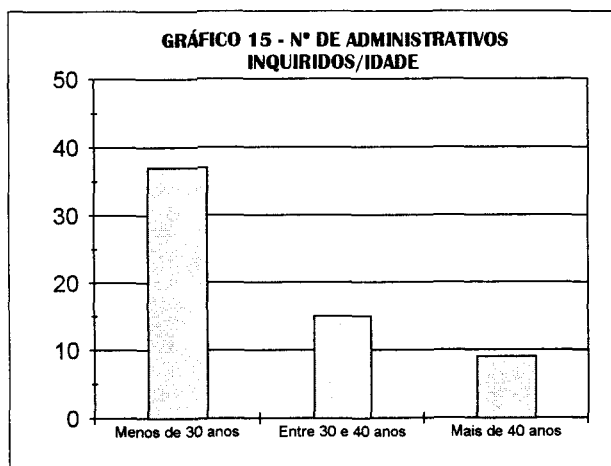
O primeiro grupo inquirido, o dos motoristas neste estudo caracterizámos quando fizemos a análise do contexto, representa o maior grupo sócio-profissional da empresa. Sobre este grupo recaem responsabilidades acrescidas visto ser aquele que contacta directamente com os clientes, representando assim, a imagem dominante da empresa no exterior. Na sua actividade profissional, passam longos períodos ausentes da empresa, às vezes meses, o que poderá ajudar a criar um afastamento dos objectivos da empresa e dos seus valores. Refira-se que um grande número de horas de formação em sala é dedicada pela empresa a estes profissionais.

Relativamente ao questionário, este foi administrado a 130 motoristas, no primeiro semestre de 1995, quando esta população de motoristas atingia na empresa, um total de 298 pessoas, o que representa uma percentagem de 44% de inquiridos. A maioria são originários da zona de Loures (Lisboa) e do Porto onde se situa uma delegação da empresa. Relativamente às idades dos inquiridos apresentamos a figura seguinte:



Administração do questionário ao grupo de pessoal administrativo

O segundo grupo inquirido é constituído por pessoas de vários grupos sócio-profissionais, como operadores de tráfego, contabilistas, secretárias e gestores de frota. São pessoas que desenvolvem a sua actividade no edifício sede da empresa e que representam o suporte de toda a actividade produtiva. Os contactos directos com os clientes são pouco frequentes, no entanto, o seu desempenho contribui de forma significativa para a qualidade do serviço da empresa.



O tempo dedicado por este grupo de inquiridos à formação em sala, não é tão significativo como no primeiro grupo. Verificamos no entanto, uma maior participação destas pessoas nos trabalhos de grupo e em equipas de resolução de problemas.

1.1.1.-Análise dos dados dos questionários

Dados do questionário administrado a motoristas

Na análise dos dados do questionário, abordamos as respostas dos motoristas tendo em atenção três grupos etários (até 30 anos, entre 30 e 40 anos, e mais de 40). Parece-nos importante fazer esta diferenciação, com vista a comparar as respostas ao questionário de pessoas com antiguidade diferente na empresa. Consideramos o factor idade, por se verificar a existência de uma relação directa entre a idade e o número de anos de trabalho na empresa. Por um lado, sabemos também, que os motoristas com menos de quarenta anos, ao serem admitidos na empresa, frequentaram um curso de integração, facto que não aconteceu com os que têm mais idade, por outro lado, a formação escolar dos motoristas mais novos é superior à dos antigos.

Assim a análise, considerando as idades, permite-nos, também, compreender qual o significado da formação em termos de semelhança e de diferença entre grupos de pessoas com diferentes anos de empresa e com diferente formação escolar, visto ser prática da empresa, há vários anos, admitir somente motoristas no mínimo com o 9º ano de escolaridade. Assim os motoristas com menos de 30 anos têm como escolaridade mínima o 9º ano.

A análise dos dados será acompanhada por um quadro de frequências absolutas (F_i) e de percentagens relativas (%). No volume II, em anexo I, apresentamos também o tratamento gráfico.

Domínio: projecto pessoal

Quisemos compreender o significado, para cada inquirido, dos cursos de formação em que têm participado para o seu projecto pessoal.

QUADRO VI - Projecto pessoal (motoristas)

A formação contribuiu para:	CA		CP		DP		CD	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
Sentir que vale a pena o seu esforço no aperfeiçoamento contínuo	104	80%	23	18%	1	1%	--	--
Melhorar a forma como é visto pelos colegas	36	28%	71	55%	16	12%	7	5%
Aumentar o prestígio que goza fora da empresa (Amigos, familiares, colegas de profissão)	53	41%	53	41%	16	12%	6	5%
Aumentar a consideração que os outros têm por si (chefias, operadores de tráfego, administrativos, manutenção)	25	19%	66	51%	26	20%	12	9%
Responsabilizar mais pela organização do seu trabalho no dia-a-dia	72	55%	44	34%	10	8%	3	2%
Aumentar os seus conhecimentos sobre a empresa	98	75%	27	21%	1	1%	3	2%

CA-Completamente de acordo; CP-Concordo em parte; DP-Discordo em parte; CD-Completamente em desacordo

De acordo com o quadro VI, destacamos por ordem decrescente de concordância dos inquiridos, que os cursos de formação contribuíram para sentir *a importância do esforço no aperfeiçoamento contínuo (98%), o aumento dos conhecimentos sobre a empresa (96%), a maior responsabilidade pela organização do trabalho no dia a dia (89%), o aumento do prestígio fora da empresa junto de familiares e amigos (82%), a melhoria da forma como é visto pelos colegas (83%), o aumento da consideração junto de colegas de outras funções (70%),* o que nos permite concluir que os intervenientes, em termos pessoais, têm uma representação globalmente positiva da formação.

Verifica-se, assim, que a grande maioria dos inquiridos (98%), considera e valoriza a importância do aperfeiçoamento profissional, o que é interessante de constatar num grupo com qualificações académicas baixas.

No anexo I, apresentamos os dados relativos às mesmas questões apresentadas no quadro anterior mas subdivididas por idades, assim é interessante notar que os motoristas com mais de quarenta anos (69%) estão completamente de acordo com a afirmação de que *a formação os responsabilizou mais pela organização do trabalho no*

dia a dia, o que salienta o papel da formação para a mobilização duma competência tão importante como a responsabilidade.

Relativamente ao conjunto de aspectos que apresentam maior número de respostas discordantes, apesar de pouco significativas, temos em primeiro lugar, com a percentagem mais elevada de discordância, *o aumento da consideração junto de colegas de outras funções (29%)*. Sendo a contribuição dos inquiridos com menos de 30 anos de (22%).

Podemos, então, concluir que os actores intervenientes em cursos de formação interna apresentam (29%) de respostas discordantes, num item importante nos objectivos da formação e que tem também relação com um dos valores da cultura da empresa, que é o estabelecimento de uma boa relação entre os grupos sócio-profissionais distintos.

Domínio: valores da organização

Ao longo deste trabalho, esta é a primeira abordagem em que procuramos perceber se os processos de formação interna contribuem para a partilha de valores da cultura organizacional.

QUADRO VII - Valores da organização (motoristas)

A formação contribuiu para:	CA		CP		DP		CD	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
Aumentar o sentimento de segurança que a empresa lhe proporciona	73	56%	51	39%	5	4%	1	1%
Ter mais satisfação no seu emprego	78	60%	47	36%	5	4%	--	--
Melhorar a sua imagem junto dos clientes	84	65%	39	30%	4	3%	3	2%
Distinguir os motoristas da nossa empresa dos motoristas das empresas concorrentes pela qualidade do serviço	101	78%	26	20%	2	1%	1	1%

CA-Completamente de acordo; CP-Concordo em parte; DP-Discordo em parte; CD-Completamente em desacordo

Os resultados do questionário relativos ao contributo da formação neste domínio são apresentados por ordem decrescente de concordância dos contributos da formação: *distinguir os motoristas da empresa dos motoristas das empresas concorrentes (96%), ter mais satisfação no emprego (94%), aumentar o sentimento de segurança que a empresa proporciona (95%), e melhorar a imagem do motorista junto dos clientes (95%)*.

Verificamos que na totalidade dos inquiridos, as respostas são amplamente concordantes o que nos leva a não considerar o factor idade como significativo.

Domínio: projecto profissional

Procuramos saber se os indivíduos sentem a influência da formação a nível do seu projecto profissional. Conforme mostra o quadro seguinte, as respostas parecem indicar que os indivíduos são amplamente concordantes com as questões relativas a este domínio.

QUADRO VIII - Projecto profissional (motoristas)

A formação contribuiu para:	CA		CP		DP		CD	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
Desenvolver as suas competências profissionais	60	46%	62	48%	6	5%	2	1%
Aumentar o seu nível de desempenho profissional	69	53%	51	39%	9	7%	1	1%
Ser sensibilizado para a importância das mudanças na sua profissão	70	54%	52	40%	8	6%	--	--
Melhorar a sua comunicação com chefias, operadores de tráfego, administrativos, manutenção.	52	40%	53	41%	14	11%	9	7%
Trocar experiências profissionais com os colegas	75	58%	40	31%	13	10%	2	1%

CA-Completamente de acordo; CP-Concordo em parte; DP-Discordo em parte; CD-Completamente em desacordo

Constatamos que os inquiridos consideram que os cursos de formação contribuem para: *desenvolver as competências profissionais (94%), ser sensibilizado para a importância das mudanças na profissão (94%), aumentar o nível de desempenho profissional (92%), trocar experiências profissionais com os colegas (89%), e melhorar a comunicação com chefias e outros grupos sócio-profissionais (81%)*.

É interessante verificar que ao utilizarmos o factor idade/anos de empresa, é o grupo etário médio (30/40 anos) que contribuiu com a totalidade de respostas discordantes (20%) relativamente à melhoria da comunicação. Este domínio considerado muito importante para os novos modelos organizacionais, é também um dos grandes objectivos da formação interna. Esta questão no entanto, indica uma melhoria na comunicação. Em termos do questionário, pensamos que as respostas concordantes com a melhoria da comunicação (80%) são suficientemente significativas. Pensamos que para este resultado contribui possivelmente o facto de a empresa optar por formadores internos para desenvolver a formação.

Domínio: participação na formação

Um dos aspectos que nos parece ter maior significado para o estudo prende-se com a participação na formação de vários colaboradores da empresa como formadores internos.

Procuramos saber como é que os formandos percebem a participação na formação de outros colegas de trabalho através de algumas questões cuja frequência das respostas estão no quadro seguinte:

QUADRO IX - Participação na formação (motoristas)

A formação contribuiu para:	CA		CP		DP		CD	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
Desenvolver uma melhor entajada com todos os colegas	69	53%	50	39%	9	7%	1	1%
Conhecer melhor os objectivos da empresa	106	82%	24	18%	--	--	--	--
Sentir-se mais responsável pelo sucesso da empresa	94	72%	33	26%	3	2%	--	--
Durante o curso dar sugestões para a resolução de problemas na empresa	63	49%	57	44%	7	5%	2	2%
Sentir que os responsáveis da empresa acreditam na importância do seu trabalho para o êxito da empresa	87	67%	37	28%	4	3%	1	1%

CA-Completamente de acordo; CP-Concordo em parte; DP-Discordo em parte; CD-Completamente em desacordo

Verificamos nas respostas, uma ampla concordância, como passamos a apresentar: *conhecer melhor os objectivos da empresa (100%), sentir-se mais responsável pelo sucesso da empresa (98%), sentir que os responsáveis da empresa acreditam na importância do trabalho de cada um para o êxito da empresa (95%), participar durante as sessões de formação, com sugestões para a resolução de problemas (93%), desenvolver uma melhor entajuda com os colegas (92%).*

Os resultados relativamente a este domínio possuem valores tão significativos em termos de concordância de opinião e são tão amplamente coerentes entre si, que podemos concluir que o modelo de formação da empresa contribui para uma melhor entre-ajuda, responsabilidade, colaboração, factores estes importantes para a satisfação e motivação dos trabalhadores nos projectos da organização.

Dados do questionário administrado a pessoal administrativo

A designação de pessoal administrativo engloba, como dissemos anteriormente, elementos que fazem parte de vários grupos sócio-profissionais e desenvolvem a sua actividade no edificio sede, ao contrário dos indivíduos que constituem o primeiro grupo (motoristas).

Na generalidade a leitura destes dados mostra também uma ampla percentagem em termos de concordância de opinião entre os entrevistados, o que evidencia uma valorização dos processos de formação na empresa.

Domínio: projecto pessoal

Este grupo de inquiridos, em termos pessoais, percepção a importância dos cursos de formação para o seu projecto pessoal de acordo com o quadro seguinte:

QUADRO X - Projecto pessoal (administrativos)

A formação contribuiu para:	CA		CP		DP		DC	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
Sentir que vale a pena o seu esforço no aperfeiçoamento contínuo	40	66%	16	26%	3	5%	--	--
Melhorar a forma como é visto pelos colegas	10	16%	30	49%	13	21%	5	8%
Aumentar o prestígio que goza fora da empresa (Amigos, familiares, colegas de profissão)	13	21%	27	44%	14	23%	4	7%
Aumentar a consideração que os outros têm por si (chefias, operadores de tráfego, administrativos, manutenção)	15	25%	22	36%	18	30%	3	5%
Responsabilizar mais pela organização do seu trabalho no dia-a-dia	37	61%	18	30%	4	7%	--	--
Aumentar os seus conhecimentos sobre a empresa	40	66%	17	28%	1	2%	1	2%

CA-Completamente de acordo; CP-Concordo em parte; DP-Discordo em parte; CD-Completamente em desacordo

Constatamos por ordem decrescente de concordância que os cursos de formação contribuíram para: o aumento do conhecimento sobre a empresa (95%), importância do esforço no aperfeiçoamento contínuo (94%), uma maior responsabilidade pela organização do trabalho no dia a dia (91%), aumento do prestígio que goza fora da empresa (65%), e melhoria na forma como é visto pelos colegas (65%).

Pensamos que deve ser realçado o facto de este grupo de inquiridos (pessoal administrativo) possuir uma formação escolar superior aos indivíduos que constituem o grupo da primeira contagem (motoristas). Este facto reflecte-se a nível do prestígio gerado pela formação não ser tão significativo na medida em que também não é motivo de diferenciação.

Domínio: valores da organização

Quanto a este domínio, procuramos saber se este grupo tem uma percepção positiva do contributo da formação para a partilha de valores da organização. Por ordem decrescente de concordância passamos a referir que a formação contribui

para: *uma maior satisfação no emprego (92%), melhorar a imagem junto dos clientes (86%), aumentar o sentimento de segurança que a empresa proporciona (84%).*

QUADRO XI -Valores da organização (administrativos)

A formação contribuiu para:	CA		CP		DP		CD	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
Aumentar o sentimento de segurança que a empresa lhe proporciona	30	49%	21	35%	8	13%	2	3%
Ter mais satisfação no seu emprego	36	59%	20	33%	4	6%	1	2%
Melhorar a sua imagem junto dos clientes	32	53%	20	33%	6	10%	1	2%
Distinguir os motoristas da nossa empresa dos motoristas das empresas concorrentes pela qualidade do serviço	42	69%	12	20%	3	5%	1	2%

CA-Completamente de acordo; CP-Concordo em parte; DP-Discordo em parte; CD-Completamente em desacordo

Relativamente à forma como este grupo (pessoal administrativo) compreende a formação dedicada pela empresa aos motoristas, e sua contribuição para *distinguir os motoristas da empresa dos motoristas das empresas concorrentes pela qualidade de serviço, temos como resultado de concordância (89%), onde estão completamente de acordo (69%),* ou seja, existe o reconhecimento por parte do pessoal administrativo da importância da formação de motoristas para a sua diferenciação em relação aos concorrentes e para o desenvolvimento da empresa no mercado.

Domínio: projecto profissional

Como resultados da formação, em termos profissionais temos concordância de opinião quanto à formação contribuir para: *ser sensibilizado para a importância das mudanças na profissão (86%), aumentar o nível de desempenho profissional (85%), desenvolver as competências profissionais (85%), trocar experiências com colegas (83%), melhorar a comunicação com outros grupos sócio-profissionais (80%).*

QUADRO XII - Projecto profissional (administrativos)

A formação contribuiu para:	CA		CP		DP		CD	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
Desenvolver as suas competências profissionais	29	48%	23	37%	2	3%	3	5%
Aumentar o seu nível de desempenho profissional	31	51%	21	34%	3	5%	3	5%
Ser sensibilizado para a importância das mudanças na sua profissão	32	53%	20	33%	5	8%	1	2%
Melhorar a sua comunicação com chefias, operadores de tráfego, administrativos, manutenção.	21	34%	28	46%	5	8%	3	5%
Trocar experiências profissionais com os colegas	27	44%	24	39%	5	8%	1	2%

CA-Completamente de acordo; CP-Concordo em parte; DP-Discordo em parte; CD-Completamente em desacordo

Pensamos que os dados, resultantes do questionário administrado a um grupo de colaboradores da empresa, cujas actividades profissionais estão afastadas directamente dos processos de produção, são amplamente favoráveis aos bons resultados conseguidos pela formação.

Domínio: participação na formação

Como vimos, o modelo de formação que defendemos neste estudo, faz um apelo à participação de actores, nomeadamente aos formadores internos. Para este grupo, este facto, é extremamente valorizado, como vemos no seguinte quadro:

QUADRO XIII - Participação na formação (administrativos)

A formação contribuiu para:	CA		CP		DP		CD	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
Desenvolver uma melhor entreaajuda com todos os colegas	29	48%	26	43%	2	3%	1	2%
Conhecer melhor os objectivos da empresa	46	75%	12	20%	1	2%	--	--
Sentir-se mais responsável pelo sucesso da empresa	42	69%	12	20%	3	5%	1	2%
Durante o curso dar sugestões para a resolução de problemas na empresa	26	43%	28	46%	4	7%	1	2%
Sentir que os responsáveis da empresa acreditam na importância do seu trabalho para o êxito da empresa	33	54%	17	28%	5	8%	2	3%

CA-Completamente de acordo; CP-Concordo em parte; DP-Discordo em parte; CD-Completamente em desacordo

Destaca-se por ordem decrescente de concordância de opiniões dos entrevistados, que a formação contribui para: *conhecer melhor os objectivos da empresa (95%)*, (*neste item deve salientar-se que nenhum dos individuos está completamente em desacordo*), *desenvolvimento de uma melhor entreaajuda com os colegas, concordam (91%)*, *sentimento e responsabilidade pelo sucesso da empresa (89%)*, *dar soluções para a resolução de problemas (89%)*, *sentir que os responsáveis acreditam na importância do trabalho de cada um para o êxito da empresa (82%)*. Pensamos que estes dados realçam e valorizam a importância da participação dos colaboradores da empresa na formação.

1.1.2 - Síntese dos resultados obtidos pelos questionários

Pela análise realizada anteriormente e de acordo com as nossas questões iniciais salientamos, em seguida, numa perspectiva sistémica os aspectos que nos parecem mais significativos.

Os sujeitos entrevistados reconhecem, de uma forma geral a importância da formação para o seu aperfeiçoamento profissional contínuo, assim como a sua importância face às mudanças profissão.

É salientado que a formação contribui para o aumento dos conhecimentos sobre a empresa e os seus objectivos. Configura-se assim, que os trabalhadores se sentem mais responsáveis pelo sucesso da empresa. Estes dados são ainda significativos em termos de aumento da satisfação pessoal o que poderá conduzir por um lado a uma maior motivação e colaboração nas tarefas a realizar e por outro, à implicação dos indivíduos no projecto da empresa.

De facto, foi reconhecido que a satisfação no emprego aumentou. Esta constatação, está de acordo com o referenciado no quadro teórico e indica que na origem estão subjacentes mudanças de atitudes em termos de aderência, de motivação e empenhamento no projecto da empresa.

Com base no quadro teórico, definido previamente, fazemos agora uma leitura dos resultados mais significativos para a abordagem da qualidade na formação. Verificamos que a formação contribui para a satisfação do projecto pessoal/profissional dos formandos, para a melhoria do desempenho profissional e para favorecer a partilha dos valores da cultura da empresa. Podemos, assim, concluir haver qualidade na formação.

Por um lado, relativamente ao projecto pessoal e profissional dos intervenientes, verifica-se um maior prestígio dos colaboradores fora da empresa, (junto dos clientes). Por outro lado, em termos de projecto pessoal, os inquiridos consideram que a formação contribuiu para uma melhor imagem junto dos clientes e para sentirem que os responsáveis pela empresa acreditam na importância do trabalho de cada um.

Na maioria dos casos, a formação contribui para desenvolver as competências profissionais, pois a formação é considerada pelos inquiridos, como tendo contribuído para aumentar o nível de desempenho profissional.

No desempenho profissional, foi reconhecido que a formação aumentou o nível de desempenho, melhorou a qualidade do serviço e melhorou a comunicação. Profissionalmente, convém referir que é amplamente reconhecida a contribuição da formação para o desenvolvimento de competências e para a melhoria da comunicação profissional. Constata-se, também, uma maior responsabilização dos

intervenientes pelo sucesso da empresa, através do aumento do nível de desempenho profissional, de forma a distinguir a empresa pela sua qualidade de serviço.

Relativamente às competências sociais, consideradas importantes nos novos modelos organizacionais, salientamos que através da formação, aumentou a troca de experiências profissionais com os colegas, a entajuda e a contribuição dos trabalhadores com sugestões para a resolução de problemas.

A colaboração, a entajuda, a mobilização dos indivíduos na proposta e soluções de problemas, ou a melhor comunicação entre grupos sócio-profissionais distintos, as respostas são por si extremamente favoráveis ao considerarem que a formação contribui para o desenvolvimento dos valores da cultura da empresa.

Na perspectiva da integração dos indivíduos na cultura da empresa, constatamos que os inquiridos sentem que a formação influenciou a partilha dos diferentes valores; melhorou a imagem junto dos clientes, distinguiu os motoristas pela qualidade do serviço e melhorou as relações com colegas. Como já focamos anteriormente, outros valores da cultura da empresa foram favorecidos, como a satisfação, a responsabilização e a colaboração.

Podemos dizer, também, que a participação na formação, influenciou positivamente os diferentes valores da cultura como: as boas relações, o aumento da consideração entre colegas, o conhecimento da empresa e dos seus objectivos, a troca de experiências profissionais, a satisfação dos colaboradores e dos clientes, e assim melhorou a competitividade.

Verifica-se, igualmente, que a maioria dos indivíduos entrevistados refere que a formação tem contribuído para distinguir os motoristas da empresa, o que é tido na empresa como um factor de diferenciação e de competitividade no mercado.

Pelos resultados apresentados anteriormente, o modelo de formação que defendemos, faz um apelo à participação na formação dos diferentes actores e está intimamente ligado ao contexto onde foi desenvolvido. Os inquiridos partilham a opinião amplamente concordante que a formação é sentida como importante para o

seu projecto pessoal/profissional, mas também para um melhor desempenho e para a competitividade da empresa.

Podemos concluir que na empresa estudada a formação tem qualidade, pois é adequada quer à pessoa, quer à empresa e à sua cultura, promovendo uma aproximação de objectivos entre a pessoa e a organização, contribuindo para uma ligação dos projectos dos colaboradores e dos projectos da empresa.

1.2.-As entrevistas

Como foi referido anteriormente, utilizamos como metodologia de investigação o estudo de caso qualitativo em que as entrevistas tiveram um papel fundamental.

De acordo com os domínios considerados, definimos as categorias necessárias de modo a responder às questões de partida. Assim, estabelecemos um plano de recolha de dados, através das entrevistas, para melhor compreendermos o papel da participação dos diferentes actores nos resultados da formação.

Sendo um estudo de carácter empírico, mas baseado no quadro teórico definido, as entrevistas foram utilizadas para a análise intensiva da empresa e a interpretação do subsistema de formação. Por um lado, procuramos compreender a importância do modelo de formação na empresa, por outro relacioná-lo com a qualidade na formação.

Considerando a necessidade de aprofundar algumas questões, que os outros instrumentos metodológicos, já utilizados, não permitem, optamos por realizar entrevistas não directivas a cinco elementos significativos do contexto em estudo. Três das entrevistas são realizadas a quadros da empresa: dois gerentes e ao responsável da formação, as duas restantes entrevistas, a dois elementos pertencentes ao grupo sócio-profissional constituído por motoristas, que como justificamos anteriormente, é o maior grupo da empresa e aquele a quem a empresa tem dedicado maior número de horas de formação.

Neste sentido começámos por construir um guião, que se destinou a servir de base a um esquema flexível de entrevista, mantendo no entanto sempre a preocupação de abordar os temas considerados importantes para a problemática, nos seguintes três domínios:

1-Empresa, caracterizar a relação entre a estratégia de gestão e a formação, assim como os valores da cultura da empresa e o sistema de formação.

2-Efeitos da formação; referir os efeitos da formação no projecto pessoal/profissional, no desempenho profissional e na partilha dos valores da cultura da empresa

3-Competitividade, verificar a importância da formação na competitividade da empresa.

Como se mostra em seguida, a partir dos domínios considerados, estabelecemos categorias, às quais atribuímos códigos que nos permitiram relacionar o conteúdo das entrevistas e assim construir a ficha de análise das entrevistas como se mostra no anexo II.

Domínio, Empresa

1- Empresa - caracteriza a relação entre a estratégia de gestão e a formação, os valores da cultura da empresa e o sistema de formação.

DOMÍNIO E CATEGORIAS	CÓDIGOS
EMPRESA	EM
Estratégia de gestão /formação	EMEG
Importância da formação e da pessoa na empresa	EMIP
Cultura da Empresa	CE
Valores da família	CEVF
Satisfação do cliente	CEVC
Outros valores	CEOS
Sistema de Formação	SF
Necessidades de formação	SFNE
Formação em contexto de trabalho (interna)	SFCT
Formal	SFFF
Não formal	SFNF
Participação na formação	SFPF

Domínio; efeitos da formação

2-Efeitos da formação; referir os efeitos da formação no projecto pessoal/profissional, no desempenho profissional e na partilha dos valores da cultura da empresa.

DOMÍNIO E CATEGORIAS	CÓDIGOS
PROJECTO PESSOAL/PROFISSIONAL	PP
Satisfação Pessoal/Profissional	PPSP
Sentimento de segurança	PPSS
Formação profissional	PPFP
Participação na formação	PPPF
Reconhecimento profissional	PPRP
Posto de trabalho	PPPT
Carreira profissional	PPCP
Família/amigos, reconhecimento	PPFA
Auto-Imagem (Motoristas)	AI
Valorização da formação	AIFV
Ligação ao projecto empresa	AIMA
Imagem junto de colegas /outras empresas	AIOE
Desempenho Profissional	DP
Competências desenvolvidas	DPCD
Nível de desempenho	DPND
Socialização	SO
Papel da formação	SOPF
Outros contributos da formação	SOCF

Domínio; competitividade

3 -Competitividade -verifica a importância da formação na competitividade da empresa.

DOMÍNIO E CATEGORIAS	CÓDIGOS
COMPETITIVIDADE DA EMPRESA	CP
Qualidade do serviço	CPQS
Variáveis de mercado	CPVM
Formação profissional	CPFP
Imagem da empresa	CPIM

Além dos domínios e categorias referidas, foi possível extrair das entrevistas A e C dados considerados relevantes para a caracterização do sector de transportes que obedeceram à seguinte codificação.

DOMÍNIO E CATEGORIAS	CÓDIGOS
SECTOR DE TRANSPORTES	ST
Formação profissional	STFP
Articulação com sistema educativo	STAE
Qualificações	STQL

1.2.1. - Análise dos dados das entrevistas

Passamos seguidamente a analisar o conteúdo das entrevistas de acordo com os domínios e categorias definidos anteriormente:

Entrevista a quadros da empresa

1-Domínio: Empresa

Estratégia de Gestão e Formação

A componente da formação profissional contínua na gestão dos recursos humanos, com vista à produção de novas competências, é um elemento chave do desenvolvimento das organizações. Assim a interligação entre a formação profissional e a estratégia da empresa assume particular importância no processo de desenvolvimento da organização. As empresas ao incluírem no seu projecto estratégico, linhas gerais da política de formação, reconhecendo e valorizando o desenvolvimento de competências, assumem publicamente a importância dos colaboradores nas mudanças da organização.

Procuramos no contexto em estudo, analisar se a formação desenvolvida obedeceu a uma visão estratégica, ou teve qualquer outro tipo de motivação. É referido por um gerente, que o desenvolvimento da formação dentro da empresa não foi encarada de forma estratégica:

«(...) este efeito (da formação) é um efeito evidente e não estratégico(...) mas foi uma necessidade que se foi gerando e foi um benefício acrescido que surgiu nitidamente dessa forma.» (Entrevista-A: p.7).

Verificamos, por um lado, que quando se deu início ao desenvolvimento da formação em contexto de trabalho, existia alguma sensibilidade para a sua importância e por outro que não representava uma consciencialização com uma configuração estratégica formalizada:

«(...) no princípio as estratégias eram muito vagas, estavam um bocado implícitas na cabeça das pessoas, na gestão, mas sem uma grande configuração.» (Entrevista-A: p.4).

O projecto de formação surge na empresa, quando os gestores frequentaram acções de formação no ISCTE (Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa) e sentiram a necessidade de «fazer algo mais do que a concorrência» no sector de transportes, onde todas as outras empresas tinham ao seu dispor os vários tipos de tecnologias (viaturas). Esta visão pode ser entendida como uma opção estratégica que revela capacidade inovadora para fazer face às novas situações, indicia que para melhorar a competitividade, a empresa apostou na competência dos seus recursos humanos e não unicamente nas tecnologias:

«(...) ao frequentarmos algumas acções de formação, para gestores no ISCTE nomeadamente, começou-se a ter a consciência de que era preciso termos algo mais do que propriamente a concorrência tinha e o nosso serviço era muito massificado(...) toda a gente podia comprar os mesmos camiões e as mesmas coisas.» (Entrevista-A: p.1).

Como refere NYHAN (1991:63), a tecnologia pode ser facilmente comprada ou copiada. As novas técnicas tornam-se rapidamente disponíveis para a concorrência. No entanto, a força competitiva reside no uso que as pessoas fazem dessa tecnologia. O conhecimento, a vontade e a capacidade de a utilizar é que não são fáceis.

É assumido que a pessoa é o eixo central da empresa. Perante a concorrência, o desenvolvimento das pessoas com uma postura diferente foi realmente algo sentido, como o espaço em que a empresa poderia marcar a diferença no mercado:

«(...) a única diferença significativa era construir pessoas diferentes, era preparar pessoas diferentes.»(Entrevista-A: p.1).

É dada particular importância às pessoas, como factor significativo, importante para as empresas e para o seu desenvolvimento, chegando mesmo a considerar-se como o «maior capital das empresas»:

«Penso que, o importante, no nosso ponto de vista, no final desta década, deste século, o maior factor, o maior capital das empresas vão ser as pessoas.» (Entrevista-A: p.10).

Neste sentido, e considerando a estratégia como racional e intencional, podemos dizer que houve uma atitude estratégica no desenvolvimento da formação profissional na empresa. Ela foi considerada como um facto diferenciador, na medida em que, o que se procurava era capacidade competitiva. Os motivos de diferenciação das empresas concorrentes tinha como objectivo o alargamento do mercado da empresa. A gestão afirma no entanto que a opção pela formação não sendo estratégica é um factor estrutural na empresa:

«(...) isto é estrutural, foi estrutural, não foi propriamente uma estratégia escrita e formal, mas foi uma preocupação de comparação com uma criança, do que ela aprende, leva vários anos a aprender e para crescer junto com os adultos ela tem que cair e ser levantada, ser corrigida (...) dizer o nome da mãe e do pai até o fazer bem.» (Entrevista-A: p.5).

No início dos anos 90 foi lançado um grande desafio a todos os colaboradores, com o objectivo de tornar a empresa líder em Portugal em 1993, no sector dos transportes rodoviários. Foi reconhecido que o futuro da empresa e o seu desenvolvimento para atingir tal objectivo, teria como caminhos «(...) a potência da formação, a potência das pessoas assente em cima da formação profissional(...)» (Entrevista-A: p.2).

Assim, na empresa, os processos de formação estão amplamente valorizados, sendo afirmado que «(...) a formação profissional(...) é algo que está intrínseco à nossa própria actividade » (Entrevista-B: p.1).

Importância da formação e da pessoa na empresa

Relativamente às necessidades de formação das pessoas oriundas do sistema de ensino/formação, a empresa procura melhorar a sua preparação integrando-os em projectos de formação, de forma a desenvolver atitudes e competências, capazes de responderem eficazmente às exigências constantes da mudança. São tidas como actores responsáveis de um processo contínuo de formação e assim assumir a sua missão dentro da empresa:

«(...)na sociedade em que vivemos há pessoas com muita competência, preparados intelectual e profissionalmente(...) mas numa maneira geral têm pouco espírito de missão» (Entrevista-A: p.17).

«As pessoas para além de serem preparadas e formadas para a vida e para uma profissão é preciso que depois a assumam de verdade, e(...) com uma missão a cumprir. Eles têm a responsabilidade de responder por si, pela sua família e pelo desenvolvimento da sociedade e da humanidade» (Entrevista-A: p.17).

De acordo com os valores da empresa, são tidos em conta as competências, que contribuam para a valorização da pessoa no local de trabalho.

«(...) a formação deve preparar a pessoa para desempenhar o seu papel no(...) trabalho e para ter(...) importância no seu local»(Entrevista-A:p.20).

Outra característica do modelo de gestão, prende-se com o facto de valorizar o conhecimento informal que as pessoas têm da organização, pois quanto ao seu envolvimento na formação é reconhecido que:

«A empresa foi sempre muito transparente(...). Desde os anos sessenta(..) toda a gente sabia o que é que se passava(...) e qual era o objectivo da empresa(...)» (Entrevista-A: p.6).

Em termos de gestão e numa perspectiva de competitividade, privilegia-se as pessoas «(...) desenvolvendo-as, adequando-as cada vez mais ao posto de trabalho, às exigências que a empresa tem e que de alguma forma são condicionadas com o que vem do exterior. Foi uma forma de a empresa se tornar competitiva» (Entrevista-C: p.1).

A formação desenvolvida na empresa, tem ainda em consideração o sector onde esta se encontra integrada, que é caracterizado por grandes mutações tecnológicas. A empresa ao procurar vantagens competitivas pretendeu desenvolver competências para acompanhar as grandes mutações do sector em termos tecnológicos:

«A formação, é também uma oportunidade muito forte de levarmos às pessoas(...) as novidades tecnológicas, as novas necessidades que os clientes têm » (Entrevista-B: p.1).

«Quanto à formação, não há dúvidas nenhuma que estamos num sector que tem grandes mutações e é um factor necessário ao desenvolvimento » (Entrevista-B: p.1).

Cultura da Empresa

Pensamos que no estudo empírico é importante estabelecer relação entre cultura de empresa e o modelo de formação. Entendemos, como já referimos (cap I), por cultura de empresa, um conjunto de valores, símbolos e significados partilhados pelos membros da organização. Assim, com a abordagem deste tema, pretendemos conhecer quais os valores da cultura mais significativos para os diversos actores, para depois compreendermos se as práticas de formação correspondem e contribuem para o desenvolvimento desses valores.

Valores da Família

Sabemos que as organizações possuem culturas diferenciadas. Elas são constituídas por grupos sócio profissionais distintos, sendo no entanto reconhecido possuírem valores comuns, possivelmente protagonizados pelo líder da empresa ou pela história de família ligada aos fundadores.

É interessante verificar que os entrevistados, nas referências que fazem aos valores da cultura da empresa, referem várias vezes que estes tiveram origem na família fundadora e que integram entre outros, as preocupações com a relação humana:

«A minha mãe tem uma postura de uma relação de humanidade imparcial. Em muito poucas pessoas eu vi esta postura(...). A primeira preocupação dela está sempre nas outras pessoas e nunca nela, (...). E este espírito, queiramos ou não, sempre foi transmitido, implicitamente, na organização»(Entrevista-A: p.9).

É, também, salientado que a mãe «(...)transmitiu para a empresa uma determinada força que, existe e que determinou e marcou a cultura da empresa» (Entrevista-A: p.9) pois ela nunca mandou em ninguém e sempre que alguém lhe perguntou alguma coisa, a primeira atitude foi sempre a preocupação com a outra pessoa:

«Mais uma vez volto a pôr aqui a minha mãe, no princípio da história, que dizia que cada vez que a gente reage, que fala, ela reage à preocupação da outra pessoa»(Entrevista-A: p.13).

É também referido por um dos responsáveis da empresa a importância determinante da família:

«Existe um valor, que eu creio que é dos mais significativos dentro da cultura da empresa, que é o valor família» (Entrevista-C: p.9).

«O valor família aconteceu no início, na fase de arranque da empresa. Foi algo que perdurou e que alguns colaboradores com maior antiguidade(...) reflectem com algum carinho. O indivíduo faz parte e continua a fazer parte duma mesma família(...)» (Entrevista-C: p.8).

Constata-se existir um grande esforço para formar e manter os valores da cultura da empresa, pois para além de ser reconhecido que «leva muitos anos a construir», é sentido que requer, da parte da gerência uma postura, para o estabelecimento de relações fraternas reflectidas em atitudes, como o reconhecimento e a valorização da pessoa, por um lado, e a descentralização e a responsabilização por outro:

«(...) dá muito trabalho, leva muitos anos a construir e é preciso uma persistência muito grande em cima dos problemas, e acima de tudo uma certa postura invertida onde a direcção tem que estar ao serviço de quem está na base, eu diria o contrário, o vértice está invertido, e é nesta postura que o servir tem que se viver, tem que se respirar» (Entrevista-A: p.14).

As características do ambiente vivido na empresa, considerado informal, é também associado ao valor da família, que sempre favoreceu a autonomia, a flexibilidade, a participação e a relação entre os indivíduos:

«O ambiente de trabalho tem determinadas características e uma delas é a informalidade. (...) também um pouco associada ao valor de família. Sempre tiveram uma flexibilidade, uma autonomia, sempre foram receptivas à participação, ao escutar o outro indivíduo, de tal forma que, ainda que a empresa tivesse evoluído, tivesse adoptado determinados processos formais, não deixou de, dentro da formalidade, ter alguma informalidade.»
(Entrevista-C: p.9).

Satisfação do cliente

O desenvolvimento social, associado ao crescente fenómeno de desenvolvimento da informática das comunicações e da robotização, passou a exigir flexibilidade das empresas e uma estratégia, cada vez mais, virada para a satisfação dos clientes.

Os sistemas de garantia da qualidade de acordo com as normas ISO 9000, têm por um lado como grande objectivo, a satisfação dos clientes muitas vezes encaradas em duas vertentes; satisfação das necessidades e satisfação das expectativas e por outro lado, como factor competitivo, a fidelidade dos clientes, chegando-se mesmo a sugerir um novo tipo de relacionamento, caracterizada pela parceria.

Ao abordarmos as questões relativas aos valores da cultura da empresa, é realçada a preocupação com a satisfação do cliente, que em certos casos foi um factor de distinção, do serviço fornecido pela empresa, no mercado de transportes:

«(...) há aqui todo um projecto de empresa ligado às necessidades reais do cliente(...)» (Entrevista-B: p.9).

«A satisfação do cliente foi assumida e foi um valor que nos distinguiu(...) fomos evoluindo esse próprio valor conforme o mercado nos foi ditando e até algumas vezes fomos antecipando esse valor junto do cliente» (Entrevista-C: p.8).

«Isto cristalizou a cultura da empresa na resolução da necessidade do cliente» (Entrevista-A: p.13).

É de tal maneira importante na empresa a satisfação do cliente, que para além de ser considerado o centro do serviço prestado, foi motivação para desenvolver as pessoas de forma a trabalharem no sentido de atingirem este grande objectivo.

«(...) Nós próprios constatámos que realmente o cliente era o centro do nosso serviço, ou era o objecto(...) pelo que teríamos que estar vocacionados(...) desenvolver as pessoas de forma a sermos consequentes e a trabalharmos com o objectivo da satisfação plena do cliente» (Entrevista-C: p.8).

Assim, a *«(...) apetência das pessoas para servir o cliente, para encontrar a solução que o cliente precisa.» (Entrevista-A: p.13)*, é realçada. A consecussão deste objectivo requer da parte dos colaboradores uma postura activa para encontrar as soluções que o cliente necessita:

«(...) muitas vezes a solução que o cliente precisa, nem é aquela que ele nos está a dizer. E esta apetência natural para encontrar soluções para as necessidades do cliente cristalizou muito a cultura da empresa. A cultura de servir, de encontrar soluções aos clientes» (Entrevista-A: p.13).

«(...) isto é um processo implícito. O tráfego, o motorista, a área financeira ou seja o que for estão preocupados em servir, em encontrar soluções. E esta é a componente importante da empresa, da cultura da empres.» (Entrevista-A: p.13).

Ao fazer-se referência à missão dos colaboradores entende-se esta como todo o conhecimento, competências e atitudes que contribuam para a satisfação do cliente sendo esta considerada um valor importante da empresa:

«(...) uma grande maioria das pessoas tem uma grande noção de missão» (Entrevista-A: p.18).

«(...) o valor da missão, (...) na empresa como aquele que contribuiu fortemente na satisfação do cliente» (Entrevista-B: p.6).

Esta preocupação de servir o cliente é reconhecida como sendo difícil de atingir: *«toda a gente o teria feito»* sugerindo-nos, que é um trabalho longo e estratégico, pois é mesmo defendido por alguns autores a *«instalação de culturas de servir»*:

«(...) conceito de servir não se consegue, senão(...) toda a gente o teria feito(...) alguns autores que começam a defender este conceito de que é preciso instalar culturas de servir nas empresas.» (Entrevista-A: p.14)

Outros valores

No campo em estudo, encontramos outros valores na cultura da empresa, que em certa medida suportam o valor «satisfação do cliente», como o trabalho de equipa e a coesão de grupo:

«(...) só foi possível encontrar este conceito, esta cultura de empresa de servir, porque existem conceitos como trabalho de equipa e coesão de grupo» (Entrevista-A: p.14).

É, também, realçada a importância da colaboração e da disponibilidade para que as pessoas possam desempenhar bem a sua missão:

«(...) para que a pessoa desempenhe bem a sua missão, onde os outros têm que estar disponíveis para os ajudar(...). Portanto, é este conceito(...)» (Entrevista-A: p.15).

Como exemplo concreto deste facto, foram justificadas as interrupções verificadas ao longo da entrevista, por haver necessidade de ajudar as outras pessoas a desempenharem bem a sua função:

«Como viu, a nossa reunião foi interrompida duas vezes e se calhar, noutra companhia qualquer, não seria nunca interrompida. Foi interrompida porque há situações urgentes em que é preciso ajudar as pessoas a desempenharem bem a sua função.» (Entrevista-A: p.15).

Assim é realçada a importância do trabalho eficaz, o bom ambiente de trabalho, a responsabilização, assim como a valorização da formação:

«(...) os processos de trabalho eficazes, o bom ambiente de trabalho, o trabalho de equipa(...)» (Entrevista-B: p.6).

«Temos enfim, uma estabilidade na empresa que é visível, é saliente e conhecida. O facto de considerar as opiniões e as sugestões dos empregados é realmente um factor muito importante, a responsabilização» (Entrevista-B: p.6).

«Uma das coisas que se pretende aqui é realmente que haja uma cultura de formação permanente dentro de toda a empresa.» (Entrevista-B: p.2)

Sendo adiantado alguns comportamentos dos colaboradores da empresa onde:

«Através de acções de formação vimos que as pessoas estavam ávidas de conhecimento, de melhorar, de trocar experiências » (Entrevista-C: p.8).

Outro tipo de preocupações a considerar como suporte à cultura da empresa refere-se à importância do desenvolvimento tecnológico, aos sistemas de informação, e ao sistema de controlo de custos, elementos estes encarados como ferramentas do conceito de servir:

«É verdade que depois é preciso ter uma boa imagem de marca(...) ter preocupações de desenvolvimento tecnológico(...) um bom sistema de informação(...) um bom sistema de planeamento e controlo de custos(...) a nossa empresa tem, mas são ferramentas que suportam o conceito de servir. Se não tivermos o conceito de servir isto tem pouca utilidade e a cultura de empresa não tem a mesma figura, não tem a mesma postura que teve e com o sucesso que teve nos transportes Luís Simões(...)» (Entrevista-A: p.14).

A tecnologia é encarada, mais uma vez, como um suporte da cultura da empresa e tem como primeira finalidade, satisfazer as necessidades do cliente, elemento determinante na cultura.

Sente-se, também, que a empresa tem feito grandes investimentos em aspectos tecnológicos, procurando sempre a inovação e a criatividade, tendo este facto fomentado e promovido o valor da cultura da empresa que é a satisfação dos clientes:

«Temos efectivamente bons equipamentos tecnológicos, o equipamento que se adequa à necessidade do cliente, temos uma filosofia de trabalho que se adequa à necessidade do cliente» (Entrevista-B: p.9).

«Tudo isso fomentou mais uma vez esse valor de que as pessoas querem mudar e querem ir buscar aquilo que é mais recente e que pode promover uma maior satisfação e um melhor resultado» (Entrevista-C: p.8).

Questões comuns na entrevista a quadros da empresa e a motoristas

Sistema de Formação

Necessidades de Formação

Entendemos que devem ser valorizados, cada vez mais, os processos de desenvolvimento das competências necessárias à actividade do trabalhador,

resultante da articulação entre formação formal e não formal desenvolvida em contexto organizacional.

Um desafio ao levantamento das necessidades de formação prende-se com a procura da conciliação entre o projecto pessoal/profissional e os projectos da empresa.

O levantamento das necessidades de formação, deverá procurar o envolvimento de vários actores e ser elaborado tendo em vista o desenvolvimento da organização. A articulação entre os vários grupos sócio-profissionais, procura, também, utilizar o conceito de cliente interno para promover uma maior comunicação e eficácia na relação pessoal dos colaboradores.

Após o levantamento das necessidades, a elaboração do plano de formação deverá ser, também, o resultado da participação de vários actores, ter um carácter sistémico entre os objectivos, os conteúdos, as metodologias e a avaliação da formação. Deve valorizar as competências necessárias, quer ao nível técnico, quer ao nível social, assim como a sua articulação com os valores da cultura da organização.

No empresa onde desenvolvemos o nosso estudo, procuramos compreender os factores que estiveram na origem da formação profissional contínua em contexto de trabalho, sendo referido como factor principal, a crise económica difícil que a empresa atravessou em meados dos anos oitenta:

«(...)e a empresa tinha acabado de sair em 85/86 duma situação difícil, talvez por alguns erros de gestão, mas acima de tudo por uma conjuntura económica do país difícil, e por falta de preparação nossa para enfrentar situações dessas(...)» (Entrevista-A: p.1).

Nesta decisão, teve particular significado o contacto da gerência com algumas empresas no estrangeiro, a partir do qual foi sentida a importância de desenvolver competências e melhorar a comunicação entre gestores e outros colaboradores da empresa:

«(...)depois de termos visitado algumas empresas no estrangeiro e (...)visitado algumas feiras, percebemos que tínhamos que ter um pouco

*mais de competência, acima de tudo tínhamos que nos entender melhor »
(Entrevista-A: p.2).*

*«(...)nós gestores transmitíamos muita coisa que não era entendida da
forma como era transmitida » (Entrevista-A: p.2),*

Nesta fase, as principais preocupações da formação foram centradas na comunicação, tendo em vista um melhor entendimento, um melhor conhecimento da empresa e uma reflexão sobre os processos de trabalho da empresa:

*«As primeiras acções de formação, foram essencialmente ao nível do
entendimento, ao nível de como é que eu faço o quê, como, onde, em que
circunstâncias, como é que funciona a empresa, que missão é que tem que
cumprir, (...)ensinar as pessoas a estar, a comunicar » (Entrevista-A: p.2).*

Procurou-se, também, que a formação fosse um veículo de integração das competências necessárias ao desenvolvimento da empresa. Dá-se, assim, grande importância à descentralização, à responsabilização dos colaboradores e à acessibilidade da formação a todos:

*«Como é óbvio o crescimento da empresa a esta dimensão só é possível
descentralizando e as pessoas tendo que assumir responsabilizações»
(Entrevista-A: p.11).*

*«Ninguém pode ficar alheado da formação porque há evolução. A
empresa tem vindo a crescer nos últimos anos 20 a 30%. Portanto, todos os
anos há inovações, há evoluções e há novas necessidades e novas
preocupações a serem resolvidas, (...)toda a necessidade de formação tem
que passar pelo gabinete de formação para todas as pessoas» (Entrevista-
B: p.3).*

Outro dos objectivos da formação, foi o de uniformizar o grau de responsabilidade dos vários grupos profissionais que fazem parte da empresa:

*«As pessoas das áreas de operações, mais ligadas ao tráfego e
motoristas, tinham o alto sentido da responsabilidade e do cumprimento do
dever face ao cliente, enquanto o restante da empresa, tinha mais a
responsabilidade face à tarefa que estava a desempenhar isolada, não vista
sob o ponto de vista do impacto que ela tinha» (Entrevista-A: p.7).*

Ao procurar envolver os vários actores nos projectos de formação, é evidenciada a preocupação de fazer com que o levantamento das necessidades da mesma, seja amplamente participado:

«Acima de tudo, é conveniente que as pessoas manifestem as suas necessidades ou as suas carências (...)as necessidades das áreas. Ao manifestar essa preocupação ela (...) dever-se-á reflectir num plano de formação e até mesmo na execução depois de determinadas acções.» (Entrevista-C: p.3).

O envolvimento das pessoas na construção do plano de formação, quer participando na detecção das necessidades de formação da empresa, quer participando no levantamento de necessidades dos grupos profissionais de quem é «cliente interno», permite cruzar informações e elaborar um plano de formação fortemente adequado ao contexto:

«O facto de haver uma participação digamos, vertical na detecção dessas necessidades de formação, permite também ver as diferentes perspectivas com que nós avaliamos, o que é que as pessoas sentem ou o que é para elas a necessidade de formação» (Entrevista-C: p.3).

«Normalmente o motorista faz reflectir na sua linguagem aquilo que necessita, permite depois aferir, por exemplo, com o responsável de tráfego (...)sente como necessidades. Cruzando (...)estas duas situações conseguimos ter um plano de formação muito mais fiel em relação àquilo que nós pretendemos» (Entrevista-C: p.3).

Formação em contexto de trabalho

Cada vez se espera mais da empresa um papel significativo na formação dos seus próprios trabalhadores. Como realça KOVÁCS (1992), a importância da formação tende a crescer devido à dificuldade de resposta do sistema ensino/formação, aos novos requisitos da formação e ao aumento da importância do «conhecimento local» proveniente das práticas de trabalho específicas nas empresas:

Neste sentido foi realçado a importância da formação em contexto de trabalho:

A «(...)formação dada dentro da empresa, tem a ver com o facto de aquilo que era necessário transmitir às pessoas não era algo que estivesse disponível em qualquer escola, no nosso entender » (Entrevista-A: p.2).

«É melhor, porque estamos mais ambientados, conhecemos as pessoas » (Entrevista-D: p.2).

«A formação dentro da empresa, não só foi benéfico para nós, mas até para a própria empresa (...) E aqui penso que foi uma das boas coisas, foi nós fazermos formação sempre dentro da empresa.» (Entrevista-D: p.2).

Foi constatado que a formação desenvolvida dentro da empresa (modo formal) poderá ter a participação de formadores externos. No entanto é privilegiada a participação, como formadores, de pessoas da empresa, pois favorecem uma mais fácil troca de experiências:

«A formação é sempre dada internamente. Não quer dizer que de vez em quando não venham alguns formadores externos colaborar. O importante é haver troca de experiências e falar nos objectivos da empresa, e só as pessoas internamente é que o sabem, não são formadores externos que o sabem.» (Entrevista-B: p.2).

É realçado a atenção dedicada à formação ao maior grupo sócio-profissional da empresa - os motoristas. Este grupo representa a imagem da empresa no exterior, pois contactam directamente com os clientes e de uma forma fundamental contribuem para a satisfação das necessidades dos seus clientes. O facto de a formação ser desenvolvida dentro da empresa, é visto como um factor particularmente importante, pois a profissão de motorista, implica isolamento tendo características fortemente individuais, sem oportunidades para troca de experiências, tão importantes em formação:

«A troca de experiências é sem dúvida um dos pontos mais importantes, porque o grande peso que em termos de grupos profissionais recai sobre os motoristas funcionam em moldes individuais, o que leva a que normalmente não tenham oportunidades de trocar experiências no seu dia-a-dia» (Entrevista-C: p.2).

«Só se encontram, por exemplo numa descarga ou numa carga num cliente. São os cursos de formação que lhes proporcionam tranquilidade(...)» (Entrevista-C: p.2).

Formação Formal

Como já definimos anteriormente entendemos por formação formal, a que é formalizada, por um formador, desenvolvida em sala, com um programa definido, com conteúdos, objectivos, avaliação e horários.

Sabemos que ao longo das últimas décadas, foram reduzidas as acções de formação dentro da empresa, valorizando-se as acções de formação centralizadas. A tendência actual procura nas situações de trabalho o lugar privilegiado para o desenvolvimento de competências e a melhoria do conhecimento.

No contexto em estudo, verifica-se uma certa articulação entre formação formal e formação não formal. Os cursos de formação para motoristas, por exemplo, com programas perfeitamente formalizados, têm lugar dentro da empresa, em sala. A maioria dos formadores são «formadores internos», colegas de trabalho, com quem os motoristas mantêm relações profissionais no dia a dia e que estabelecem um tipo de relacionamento em sala centrado na resolução de problema da empresa, num ambiente adequado à aprendizagem:

«Portanto, esta troca de experiências do que a pessoa pensa, daquilo que a pessoa necessita da outra pessoa, é um óptimo momento não só de formação como de troca de experiências» (Entrevista-B: p.2).

«A própria formação ainda que tivesse agarrado o projecto formal, não deixou de ter alguma informalidade na forma das pessoas se sentirem realizadas(...). Temos um referencial mas as pessoas evoluem em termos particulares» (Entrevista-C: p.9).

É importante verificar que os formandos valorizam esta prática de formação e a oportunidade de relacionamento com colegas de outras áreas funcionais, que com a sua experiência proporcionam na formação exemplos da própria empresa:

«Depois, vem o sector da oficina. Ele vai contar, praticamente, vai transmitir a formação, mas daquilo que ele sabe da empresa E nós, forçosamente, temos que conhecer melhor a empresa(...)» (Entrevista-D: p.4).

«(...) ao passo que se fosse pessoas de fora, davam formação, tão bem como vocês, é lógico, mas sem o aspecto de estarmos a seguir o exemplo que é desta empresa(...)» (Entrevista-D: p.4).

«Nós(...)temos formação por pessoas aqui de dentro. Que eu acho que estão à altura de qualquer outro e que desempenham o papel tão bem como qualquer outro formado» (Entrevista-D: p.4).

Esta informalidade é geradora de uma melhor comunicação e de uma troca de experiências contextualizada. É referida a importância da participação de responsáveis da empresa como formadores internos:

«(...)eu penso que foi simultaneamente interessante em duas direcções. Interessante na direcção do empregado que aprendia alguma coisa sobre o seu responsável e o responsável que tinha de estudar a matéria convenientemente para a poder ministrar. Melhoraram ambos nessa perspectiva » (Entrevista-A: p.3).

Neste modelo de formação, é evidenciado a procura que os colaboradores da empresa possam assumir o papel de formadores e de formandos em situações diversificadas, o que nos parece ser uma posição que favorece o ambiente de aprendizagem, na medida em que se está a admitir que qualquer colaborador da empresa tem saberes que fazem falta à organização:

«Quase se pode considerar que todas as pessoas dentro da empresa são formadores e formandos, em simultâneo.» (Entrevista-B: p.3).

Os sujeitos lembram, ainda, o ambiente criado na sala de formação com a utilização da participação dos intervenientes simulando casos da vida profissional:

«(...) porque nós também em certos cursos que fizemos(...) um a fazer de patrão e outro a fazer de motorista e tal(...) como é que você se dirige e tal(...) » (Entrevista-D: p.9).

Constata-se, também, que a formação proporciona a quebra de isolamento entre colegas:

«(...) juntamo-nos, uma determinada quantidade de pessoas, que, por vezes, estamos quase um ano sem nos encontrarmos» (Entrevista-E: p.2).

As sessões de formação são sentidas como um meio de se criarem novas amizades e novos conhecimentos entre colegas, tão importantes e fundamentais na empresa:

«(...) Pronto, é uma maneira de nos encontrarmos. Aqui há uns anos atrás, nós juntávamo-nos, normalmente, aqui todos os sábados ou(...) mas hoje somos tantos que(...) » (Entrevista-E: p.3).

«E nos cursos, é uma maneira de nós nos juntarmos mais, de convivermos mais e, até, de conhecermos os outros - porque não conhecemos » (Entrevista-E: p.3).

«Há pessoas que(...) pronto(...) que se conhecem, que ficam ali(...) criam até amizade entre eles. Porque, isto é como tudo. Nós somos empregados da mesma empresa, corremos pela mesma camisola, mas acabamos por não nos conhecer, nem sequer temos aquela amizade uns com os outros; e nos cursos cria-se um bocado esse ambiente » (Entrevista-E: p.3).

Nas sessões de formação para dinamizar o conhecimento da empresa, promove-se a discussão de problemas internos da organização entre colegas de empresa. Este facto, tem reflexos na vida da empresa, em particular no relacionamento entre os grupos sócio-profissionais, atenuando algumas barreiras, melhorando as vias de comunicação, motivando os colaboradores e dando-lhes oportunidade de se manifestarem:

«Eu considero que a realização de formação interna, satisfaz muito mais, eu diria quase a cem por cento. Os objectivos pretendidos para a formação, ou seja melhorar as competências, aumentar o nível de expectativas, motivar os colaboradores, satisfazê-los mesmo de alguma forma e torná-los participativos » (Entrevista-C: p.2).

«É uma das formas das pessoas sentirem que não há barreiras por ser uma chefia ou por ser um mero operário qualificado e que a sua função não é meramente executar, quer dizer, tem oportunidade de manifestar. Os canais de comunicação ficam muito abertos. Faz um achatamento dos níveis hierárquicos, pelo menos a este nível em que as pessoas sentem que estão a querer resolver um problema que é comum » (Entrevista-C: p.4).

«E como nós nos conhecemos todos os problemas uns dos outros, trazem-se, para a mesa (...) » (Entrevista-E: p.2).

«Um curso de formação é, entre todos, arranjamos cada vez melhores soluções e a empresa ter uma maneira diferente de estar, porque ouve uns e ouve outros» (Entrevista-D: p.5).

O tipo de relacionamento informal entre colegas, dentro da sala de formação, gera interações entre as pessoas, permitindo encontrar soluções para problemas da empresa que, assim, poderá assumir riscos controlados:

«(...)era mais importante que fossem as pessoas a procurar soluções para a área, (vigiados de alguma forma e nalguns casos)mesmo que a decisão não fosse a melhor deveria acontecer, dado que o risco de ter um

prejuízo grande para a empresa não seria muito grande, então era melhor eles aprenderem, mesmo errando » (Entrevista-A: p.4)

Formação Não formal

Como já afirmámos anteriormente a formação não formal tem lugar dentro da empresa, mas não decorre de programas, conteúdos ou estruturação previamente definida. Está profundamente ligada ao contexto de trabalho. Ela toma lugar em momentos directamente ligados à actividade profissional, mas também em várias outros momentos, (formalizados ou não), reuniões de trabalho, reuniões de auto-avaliação e desenvolvimento, reuniões do Conselho da Qualidade, dos Dinamizadores da Qualidade, de Equipas para Resolução de Problemas (ERP) etc.

Esta actuação está de acordo com o que PAIN (1991), considera a educação informal, como aquela que resulta de processos de aprendizagem desenvolvidos fora das estruturas educativas formalizadas e que não parte de conteúdos definidos nem de programas.

É referido nas entrevistas o facto da formação não formal proporcionar uma relação diferente entre os seus intervenientes, permitir a confrontação de ideias e favorecer o trabalho em equipa. Assim, a empresa utiliza de forma sistemática a experiência dos participantes. Os momentos de aprendizagem, quer em reuniões para solução de problemas, quer em grupos da qualidade, são um veículo para estabelecer novos laços de cooperação, entre sectores sócio-profissionais diferentes, novos processos de conhecimento e de comunicação facilitadores da socialização do indivíduo dentro do grupo:

«Estas acções permitiram e permitem realmente o acertar muito mais o efeito entre eles, em que a relação duma área da empresa com outras áreas da empresa, no fundo os clientes internos, possam ter uma relação diferente, tendo por base o facto de que têm que discutir os assuntos, têm que estudar as matérias, que têm de se confrontar e têm que trabalhar em equipa» (Entrevista-A: p.7).

«(...)com a perspectiva para a certificação em qualidade, havia problemas comuns que era necessário debater antes de propriamente os levarmos para a sala. A partir daí foram efectivamente criados grupos de resolução de problemas» (Entrevista-B: p.5).

Os próprios motoristas valorizam também estes aspectos na formação:

«(...) estamos aqui agora a sentar-nos com o chefe tráfego, com os homens das oficinas, etc., e nós estamos todos numa discussão, e estamos a pôr os nossos pontos de vista, (...) vão chegar a um consenso e vão passar a ser de outra maneira; que talvez seja melhor(...) portanto(...) para a empresa, e para nós que somos, no fundo, os colaboradores mais directos da empresa» (Entrevista-D: p.5).

«E nós, se tivermos dentro desses problemas, também os podemos ajudar a resolver. Repare, se a empresa é uma empresa fechada, não conta nada a ninguém, eu não sei se a empresa tem ou não tem problemas» (Entrevista-D: p.6).

A existência de equipas multidisciplinares são reconhecidas como positivas na medida em que obrigam a um conhecimento e a uma compreensão mais alargada dos vários assuntos:

«É algo que é privilegiado e deve continuar a ser privilegiado, dado que permite as equipas multifacetadas e pluridisciplinares, que cada pessoa se manifeste e participe com as suas características individuais e com as suas características próprias do desempenho onde os seus comportamentos profissionais são fruto desse meio envolvente»(Entrevista-C: p.5).

As novas competências, entendidas como as qualidades mobilizadas por cada indivíduo no local de trabalho, abrangem capacidades que passam pela pessoa, pela sua motivação e empenhamento no projecto empresa. Os grupos de trabalho e as equipas de resolução de problemas são vistos como uma maneira de promover a reflexão e construir consenso, preparando as pessoas para a aplicação das soluções encontradas. Assim, os momentos de formação em grupos de trabalho são, também, tidos como essenciais ao suporte das decisões:

«Ora bem, essa postura tem a vantagem de simultaneamente várias pessoas ficarem preparadas e formadas sobre aquela matéria, porque não só estudaram a solução, (a solução que foi encontrada já a dominam) como acabaram por reflectir sobre uma série delas» (Entrevista-A: p10).

«(...)formação por um lado implícita, por outro lado maior suporte da decisão e(...)mais possibilidade de sucesso porque foi reflectida por mais pessoas» (Entrevista-A: p.10).

Outra vantagem das equipas multidisciplinares, é permitir a implementação com mais facilidade das soluções, implicando mais pessoas, o que aumenta a base de apoio da solução encontrada:

«Portanto isso retira às decisões o efeito que normalmente aparece quando alguém apresenta uma solução(...). Ora, se a equipa que está a trabalhar a ideia, é mais alargada a base de apoio, é diferente, tem mais capacidade de ser defendida» (Entrevista-A: p.10).

Em nossa opinião, favorecer estas práticas de formação não formal, é uma contribuição para o desenvolvimento do indivíduo, é encorajar a pessoa a assumir responsabilidades, a auto-desenvolver-se. Estas equipas de resolução de problemas assumem explicitamente o papel de facilitadores da comunicação:

«Somos hoje cerca de trezentas e setenta pessoas, e dificilmente se conseguiria fazer passar a mensagem um a um, tem que ser em grupos que mais ou menos tenham interesses comuns dentro da organização» (Entrevista-B: p.7).

Sente-se que na empresa o funcionamento de equipas é entendido como um elemento de formação *«(...)esse tipo de prática é acima de tudo um elemento de formação(...).»* (Entrevista-A: p10). Os momentos de formação não formal, como acontece nas várias reuniões, são tidos como importantes para as pessoas terem a noção da sua missão (apontada como um dos valores da cultura da empresa) e da sua competência.

Participação na Formação

A participação dos diversos colaboradores nos projectos de formação interna da empresa, é considerada um instrumento de diálogo, de troca de saberes e de experiências profissionais. Este espaço interactivo é um elemento fundamental no desenvolvimento de novas competências, que deve ter em atenção as características da empresa, a sua cultura e as sub-culturas profissionais tornando-se um elemento gerador da cooperação e atenuador de conflitos. É neste sentido que é reconhecido que a formação proporciona uma melhor relação entre os colaboradores da empresa, pois esta:

«É extremamente importante porque obriga a atenuar o efeito irreverente. Se eu tenho que tratar com o outro, ensinar-lhe qualquer coisa, ele tem que admitir que vai aprender(...). Tem que ter uma postura mais dócil, mais compreensiva, de melhor relação. Isto permite atenuar os efeitos da agressividade da relação profissional quer queiramos ou não(...).» (Entrevista-A: p.6).

A participação na formação é também, tida como essencial para a resolução de problemas, visto proporciona melhor comunicação e entajuda entre os trabalhadores:

«Iriam com certeza levar esses problemas para sitios menos indicados como por exemplo a sua própria casa. Iriam fazer reflectir esses problemas em áreas que deveriam estar a receber eu diria as benesses pela perspectiva positiva e não pela parte negativa. Havendo uma maior comunicação, uma maior abertura, uma maior entajuda com certeza que vai amilar toda esta problemática.» (Entrevista-C: p.6).

Constatamos que uma cultura de empresa, que facilita e favorece a participação, mostra que acredita no factor humano para o sucesso da organização. Esta prática pode ser tida em si como um factor de corresponsabilização desse sucesso.

É interessante evidenciar que a preocupação da participação dos colaboradores existia na empresa e era suportada pela intenção de descentralizar:

«Descentralização é pôr as pessoas a encontrar soluções para a área onde têm que actuar » (Entrevista-A: p.4).

Assim, o conceito de descentralizar está relacionado com a procura de soluções como é referido.

«O que se pretendia era que crescessem em termos intelectuais, em termos de capacidade. É a tal descentralização de que muita gente fala. O que se faz normalmente aqui, também se fez algumas vezes, é abandonar e não descentralizar » (Entrevista-A: p.4).

O apelo à participação dos vários actores, o envolvimento de vários colaboradores nos projectos de formação, facilita e contribui para melhorar as formas de participação dentro da empresa. É reconhecido que a participação facilita o encontro de soluções apropriadas para os problemas:

«Uma coisa é alguém meter-se no gabinete e ao fim de duas horas, três ou cinco horas encontrou a solução, em que o risco dessa solução, para ser uma boa solução, é alto. Outra coisa é com mais esforço da empresa e das pessoas, várias pessoas prepararem-se em equipa para resolver o assunto » (Entrevista-A: p.10).

«(...)é um óptimo momento para transmitir os problemas que estamos a ter no momento presente para que, se encontrem soluções ou(...) possam dar a sua contribuição, em termos de soluções, aos problemas que a empresa tem » (Entrevista-B: p.1).

«Acontece efectivamente porque, as pessoas sentem-se de alguma forma a participar e como se costuma dizer, as pessoas sabem dos seus próprios problemas, não só dos seus méritos mas das suas dificuldades » (Entrevista-C: p.4).

A participação nos projectos de formação contribui para desenvolver o espaço interactivo entre o individuo e a organização. Pensamos que a mobilização de competências são cada vez mais resultado desta interligação pois a participação na resolução de problemas da empresa pode representar uma melhor comunicação e colaboração entre diferentes níveis hierárquicos:

«Não se nota se é uma chefia ou não é, simplesmente uma tentativa de encontrar uma solução que tenha um objectivo que é comum.» (Entrevista-C: p.4).

A participação na formação favorece também um melhor conhecimento do projecto da empresa e assim aumenta a motivação dos trabalhadores:

«As pessoas ao participar, consideram que é uma forma de estarem a participar no projecto da empresa ou seja, conseguem-se localizar, estar a par dos objectivos, de quais é que são os ideais da empresa.» (Entrevista-C: p.4).

«As pessoas conseguem acima de tudo fazer reflectir o seu dinamismo, o seu empenhamento, a sua capacidade de se realizar. Não criam barreiras para se esconderem ou para ocultarem as suas deficiências ou as suas dificuldades nas tarefas ou numa determinada função.» (Entrevista-C: p.11).

Relativamente ao envolvimento dos motoristas nas sessões de formação, a empresa aproveita a sua experiência profissional, bem como as suas ideias:

«Portanto, nós vamos a um lado qualquer, sentamo-nos e dizemos: «Eu acho que isto não devia ser feito assim, devia ser feito assado.» E há muitas ideias que são nossas também.» (Entrevista-D: p.5).

«Eu penso que sim, pelo menos, pela parte que me toca, tenho(...) tenho participado. E talvez até seja daqueles que mais participe. Talvez por ser

dos mais antigos na casa, por ter mais confiança. Mas(...) pronto(...) por um lado, à-vontade, eu(...)» (Entrevista-E: p.3).

É salientado as vantagens da participação dos gestores nos processos de formação:

«Também temos uma participação de topo estratégico, que permite projectar de imediato o cenário em termos futuros e o que a organização projecta para os seus colaboradores. Acho que é uma forma muito precisa e muito objectiva de se conseguir alguns resultados» (Entrevista-C: p.4)

«(...) em todas as acções há a participação da gerência, (...) há a intervenção de muita gente. Isto é para dar um certo vínculo institucional à acção, de maneira que ela não é a ideia isolada do membro que está a dar a acção e que diz que devem fazer isto desta forma ou daquela forma» (Entrevista-A: p.15)

Os próprios formandos consideram importante a participação da gerência na formação, uma vez que o elevado crescimento da empresa, e o elevado número de trabalhadores admitidos nos últimos anos, tem como consequência gerar algum afastamento entre a gerência e os trabalhadores:

«Eu acho que é importante a gerência falar.(...) eu acho que a gerência que devia viver mais de perto com o pessoal»(...) aos anos que trabalho nesta empresa nós somos uma família. Hoje já somos uma família grande de mais, que(...) o afastamento da gerência com o pessoal(...) já não é(...) já não é o mesmo.» (Entrevista-E: p.5)

Em termos de participação, os resultados obtidos indicam que existe uma associação positiva entre participação e satisfação, pois como vimos no referencial teórico deste trabalho, uma acção é mais eficiente quando os destinatários participam na sua concepção. Pensamos, também, que a participação se reflecte na qualidade da formação, pela partilha e pelo envolvimento dos vários intervenientes.

«À partida, o contributo dos vários intervenientes, ocorre em todos os momentos. A formação pelo facto de ser contínua e ser realizada de forma sistemática e sistematizada, permite que as pessoas estejam vocacionadas, estejam abertas e estejam envolvidas num processo que é altamente participativo em todos os momentos.» (Entrevista-C: p.11)

«É fundamental realmente que haja a tal ligação, toda a gente percebe, toda a gente a dar formação e a receber formação obriga a que conheçam a empresa.» (Entrevista-B: p.4)

«É uma das formas de constatação também perante aquilo que lhes é apresentado pelos formandos, nomeadamente, estou-me a lembrar dos motoristas quando chegam à sala e dizem que têm este problema e aquela dificuldade, ou que sentiram uma melhoria significativa, permite também ao próprio formador ir aferindo os seus próprios comportamentos quando estiver na actividade ou quando estiver no terreno » (Entrevista-C: p.3).

«Quanto mais pessoas estiverem envolvidas e implicadas no processo, melhor » (Entrevista-B: p.3).

A formação, também, é tida como um meio da empresa, quando faz planos de desenvolvimento a cinco anos de distância, envolver outras pessoas:

«(...) trocamos algumas impressões com as pessoas, se realmente é possível ou não(...). É um óptimo momento para o podermos fazer, são os momentos em que se está a fazer formação profissional» (Entrevista-B: p.4).

Sendo reconhecido por outro lado, que as pessoas ao participarem na formação:

«(...)começam a perceber que a empresa tem estratégia e que estão a ser ouvidos para o desenvolvimento dessa estratégia» (Entrevista-B: p.4).

Entrevista com questões comuns a quadros da empresa e a motoristas

Resultados da formação

Projecto Pessoal/Profissional

A importância da satisfação da realização do projecto pessoal/profissional dos colaboradores das empresas assume, cada vez mais, um papel relevante, na medida em que é assumido que a motivação da pessoa dentro das organizações é um factor com reflexos positivos a nível do desempenho e da produtividade.

Ao estabelecermos a ligação da participação dos formandos com os respectivos processos de formação quisemos compreender a sua relação com a realização dos trabalhadores da empresa, entendendo que o projecto pessoal e o projecto profissional são inseparáveis, pois fazem parte da mesma pessoa.

A abordagem, que inicialmente fazemos desta questão, pretende compreender se os responsáveis da empresa valorizam o projecto pessoal/profissional dos colaboradores, sendo referido, face ao contributo da formação para o desenvolvimento pessoal que:

«(...)a empresa promove, suscita e fomenta o potencial do indivíduo se renove todos os dias e sempre que um indivíduo vem a uma sala de formação isso está a acontecer» (Entrevista-C: p.7).

«(...)Portanto há oportunidades de uma forma geral para as pessoas que se queiram desenvolver e crescer(...)» (Entrevista - A : p.21).

Constata-se, também, que os responsáveis da empresa têm em consideração as pessoas que possuem mais capacidade para se desenvolverem e servirem de valor acrescentado à empresa. Estas têm o caminho aberto para a progressão da sua carreira na empresa:

«(...)é mais tido em conta que aqueles que têm mais capacidade para se auto-desenvolverem, auto-formarem, auto-potenciarem, esses naturalmente têm um caminho aberto e uma linha aberta, e isto é o que se promove nas acções de formação no sentido de que as pessoas tenham mais possibilidades de serem valor acrescentado à empresa. Assim simultaneamente, são valor acrescentado à empresa e são valor acrescentado à sua carreira » (Entrevista-A: p.21).

Na evolução das pessoas dentro da empresa e o seu desenvolvimento pessoal/profissional é referido a contribuição muito forte do ambiente de trabalho, que se traduz na satisfação do projecto de vida:

«Nota-se que, realmente aqui há uma ligação, há uma contribuição muito forte do espírito e do ambiente de trabalho da empresa, que se traduz enfim, sobre aquilo tudo de que temos vindo a falar até agora à volta da formação para a sua satisfação pessoal portanto em relação ao projecto de vida que tem.» (Entrevista-B: p.8).

«Olhando para pessoas que chegaram à empresa, algumas qualificadas outras não tão qualificadas, mas que têm crescido dentro da organização e que se têm desenvolvido, e na nossa opinião e na minha opinião pessoal, se sentem felizes » (Entrevista-B: p.7).

Satisfação Pessoal/Profissional

A satisfação pessoal e profissional do trabalhador está associada aos mais variados factores do contexto organizacional, de onde se salientam os valores da

cultura da empresa que o sujeito partilha e com os quais se relaciona. Partimos, também, como já referimos, do pressuposto de que a realização ou não do projecto pessoal/profissional, se reflecte no ambiente de trabalho assim como na satisfação da pessoa dentro da organização.

Na nossa opinião e tendo como origem a análise do contexto em estudo pensamos que os seguintes factores contribuem para a satisfação da pessoa dentro da organização: o sentimento de segurança, as práticas de participação na formação, o reconhecimento, a responsabilidade no posto de trabalho, a carreira profissional e a estabilidade profissional.

De acordo com o nosso quadro teórico a satisfação no trabalho tem sido conceptualizada como uma emoção ou como uma atitude, ela visa dar conta de um estado emocional ou de uma atitude positiva face ao trabalho e às experiências em contexto de trabalho.

Partimos da ideia de que a problemática da compreensão da satisfação está directamente ligada a dois tipos de actos que favorecem a satisfação do projecto pessoal/profissional dos colaboradores; os intrínsecos, provenientes de colegas e superiores e os extrínsecos considerados materiais. Pensamos que ambos os são importantes para a satisfação dos trabalhadores de uma organização.

Neste sentido mesmo referido pelos motoristas que:

«(...) tenho-me sentido um bocado realizado, porque tenho conseguido fazer tudo aquilo que tinha como objectivo. Tenho conseguido fazer por trabalhar aqui. Talvez, se trabalhasse noutra lado, não conseguisse.»
(Entrevista - E: p.12).

Foram constatadas algumas questões relativas à satisfação dos trabalhadores tidas como muito importantes, constituindo uma das preocupações da empresa:

«Há uma coisa que me parece extremamente importante e que normalmente é desprezado nas empresas. Eu que tive contactos ao nível comercial, ao nível do estudo e desenvolvimento com muitas empresas durante estes vinte ou trinta anos, percebi que houve uma coisa que de uma forma geral era mal tratada em quase todo o lado e que aqui na empresa

nós começamos a ter grandes preocupações muito cedo, a pessoa deve ter satisfação no que está a fazer »(Entrevista-A: p.8).

«Eu sei que não conseguimos tudo, direi que é utopia afirmar que cem por cento das pessoas têm plena satisfação no sítio onde estão a trabalhar. Mas, o simples facto de termos essa preocupação já contribui muito. Temos também a satisfação de sentir que uma parte importante das pessoas sente essa satisfação »(Entrevista-A: p.8).

«(...)é latente a satisfação pessoal que todos os colaboradores sentem pelo facto de estarem envolvidos em toda esta dinâmica da empresa e não serem apenas considerados um número ou serem considerados uma peça da máquina que quando se avaria se substitui » (Entrevista-B: p.3).

Ainda relativamente à satisfação dos trabalhadores é nosso entendimento que a formação contribui para um melhor conhecimento da empresa pelos seus colaboradores, sentindo-se assim a importância do seu papel nessa satisfação. A formação é ainda, um elemento da realização das expectativas:

«Ao conhecer a empresa reconhece perfeitamente qual é o seu posicionamento(...) no contributo para o desenvolvimento da empresa e isso é fundamental para a pessoa desempenhar perfeitamente o seu trabalho e se envolver cada vez mais nos objectivos da empresa » (Entrevista-B: p.4).

Sentimento de Segurança

Entendemos que o facto de as pessoas possuírem sentimento de segurança dentro da empresa, evidencia mais uma vertente demonstrativa da satisfação dos colaboradores. Verifica-se que existe preocupação da gerência relativamente ao sentimento de segurança, salientando o professor de um curso que frequentou:

«(...) dizia que a grande e primeira preocupação que eu tinha que ter no trabalho era saber, se as pessoas tinham ou não tinham confiança no seu futuro na empresa. Para mim aquilo foi uma profunda novidade.» (Entrevista-A: p.19).

«(...) importante, as pessoas terem a sensação de que aquilo é estável para elas, que vai durar, que a empresa é determinante.»(Entrevista-A: p.19).

«A pessoa tem que ter âncoras em que se apoiar para poder desenvolver actividades, desenvolver valor acrescentado, desenvolver-se a si e à empresa. E uma das âncoras é nitidamente sentir que, se não depender dele,

tudo o que não dependa dele, o lugar dele não está em perigo.»(Entrevista-A: p.20).

O papel da formação, no aumento do sentimento de segurança, é salientado:

«A formação é naturalmente um dos elementos, não o único, que contribui para isso»(Entrevista-A: p.20).

Verifica-se, ainda, que nem todas as pessoas se integraram facilmente na empresa, e que mesmo tendo condições de desenvolvimento houve duas ou três pessoas que não conseguiram adaptar-se ao seu crescimento e tiveram de abandonar:

«Em tudo o que não depender o emprego não está em perigo. A empresa tem condições de desenvolvimento e se ele for competente e capaz a empresa tem um lugar para ele de destaque, no futuro» (Entrevista-A: p.20).

«(...) de uma forma geral nós temos, tivemos, necessidade em todo este percurso, de «abater» duas ou três pessoas, duas pessoas no caso concreto, em toda a vida da empresa por não se terem adaptado ao crescimento da empresa»(Entrevista-A: p.5).

Ainda relativamente ao sentimento de segurança dos trabalhadores os motoristas reconhecem a estabilidade da empresa:

«(...) quando estou num sítio qualquer, e que digo assim: «Eu só ganho duzentos contos.» E o outro que está ao meu lado diz: Olha, eu ganho trezentos, mas deixa-te estar onde tu estás, porque tu aí é que estás bem. Porque, eu hoje ali ganho trezentos, mas amanhã, se calhar, já não ganho. Porque aquilo é uma empresa que não tem rei, nem tem roque.» (Entrevista-D: p.13).

«E a Luís Simões é uma empresa que, até hoje, não tem sido o deixa andar. É(...) vai a andar, mas é como nós queremos(...)» (Entrevista-D: p.13).

«(...) dentro da empresa, e até mesmo no mercado de trabalho. Portanto, eu sinto uma certa segurança, mesmo a nível de mercado de trabalho. Não só na empresa, no mercado de trabalho em geral, atendendo a que trabalhei nesta empresa, por ter trabalhado nesta empresa.» (Entrevista-E: p.13).

Participação na formação

Um outro vector da satisfação da pessoa tem a ver com a sua participação e envolvimento em projectos de formação profissional, na sua vertente formal e não formal.

Partimos do princípio que os resultados geralmente obtidos indicam que existe uma associação positiva entre a participação e a satisfação dos trabalhadores da empresa.

Como vimos na primeira parte deste trabalho a satisfação está associada à percepção de participação nas tomadas de decisão na empresa e ao controlo percebido sobre a situação de trabalho.

No contexto em estudo deve ser salientado, como momentos de desenvolvimento da prática da participação dos trabalhadores na empresa, as reuniões de «Auto-Avaliação e Desenvolvimento», onde os vários colaboradores expõem as varias realizações dos seus departamentos. As pessoas sentem que se devem aplicar para apresentação dos seus resultados, e sentem-se valorizados com isso. Podemos estender esta prática de participação, a outro tipo de reuniões como o conselho da qualidade ou de grupos os trabalho, onde para além de constituírem momentos de aprendizagem são também um modo de participação:

«É interessante neste ponto um elemento que foi introduzido, ai pelos anos 85/88 as reuniões de objectivos ou as reuniões de auto-avaliação(...), para as pessoas apresentarem as suas realizações(...) ganhou-se um cliente que foi muito importante (...) uma aplicação introduzida ou uma novidade, e as pessoas apresentam isso com um certo prazer, têm possibilidade de se aplicar»(Entrevista-A: p.9).

«As pessoas sentem toda esta prática da empresa. Sentem-se honrados pelo facto de poderem contribuir com algo de importante para resolver os problemas»(Entrevista-B: p.3).

A dinâmica da formação, os processos de aprendizagem, o envolvimento e a participação dos colaboradores determinam um ambiente de aprendizagem que poderá provocar motivação para aderir à formação, quem está menos envolvido:

«(...)umas pessoas já participavam muito em formação outras não e aquelas que não participavam tanto sentiam-se um pouco afastadas,

sentiam-se um pouco mal dentro desta organização, quer dizer, dentro de toda esta dinâmica» (Entrevista-B: p.4).

Referindo ao prestígio das pessoas por participarem na formação foi salientado que:

«(...)hoje em dia já é difícil conseguirmos avaliar isso, porque hoje toda a gente já participa na formação e as pessoas sentem-se todas muito bem» (Entrevista-B: p.4).

Formação Profissional

O facto de os indivíduos se envolverem em processos de formação, de frequentarem a sala de formação, cria expectativas e evidencia que a empresa se preocupa em fornecer os meios necessários ao desenvolvimento dos seus colaboradores.

É, também, com a formação, pelo facto de se estabelecer melhores relações entre os formandos, que são tratados problemas tendo em vista o seu contributo para que mais facilmente se atinjam os objectivos da empresa:

«Estão habituadas a que, de uma forma sistemática vêm à sala receber formação. As pessoas sabem que a empresa está sempre à espera de algo mais, mas também está disponível e fornece os meios de desenvolvimento para que a pessoa esteja apta »(Entrevista-C: p.7).

«Normalmente o facto de o colaborador participar, de ser ouvido, de estabelecer uma melhor relação com a chefia, de ver alguns dos seus problemas solucionados, leva efectivamente a que o indivíduo se motive, porque vê uma melhoria, um incremento, um valor acrescentado, uma ferramenta mais para ele poder trabalhar com maior rigor e com objectivos mais concretos, talvez direccionado, neste caso, ao projecto da empresa»(Entrevista-C: p.5).

São os próprios colāboradores que reconhecem a importância da formação e evidenciam a sua satisfação:

«(...) primeira vez que nós fizemos formação no Luís Simões, os holandeses já faziam formação há vinte anos (e eu não posso ser menos que os holandeses). E se eles aprendem, porque é que nós também não havemos de aprender? Porque é que nós havemos de ser sempre os eternos, vamos lá, os atrasados?(...) para mim, me valorizou e foi muito benéfico, para mim, eu ter vindo aos cursos» (Entrevista-D: p.14).

«(...) há sempre coisas novas que ficam, e depois há sempre aquele determinado orgulho de nós(...) «Eu fiz isto, mas tenho isto. Olha, tenho um diploma.» Inclusive, posso mostrar está dentro da minha pasta e, quando abro a minha pasta, a primeira coisa que vejo é um diploma que tenho lá, que guardo religiosamente ali. Pronto, é um orgulho que eu tenho, que não vejo nenhum colega meu doutras empresas, ter uma coisa daquelas» (Entrevista-E: p.11).

Reconhecimento Profissional

Na recolha de dados abordamos questões relativas à satisfação dos colaboradores considerando, como importante para a satisfação pessoal e profissional, o seu reconhecimento dentro e fora da empresa.

A satisfação dos colaboradores da empresa tem relação com a sua imagem no exterior da empresa, em particular, junto de outras empresas de transporte onde, por exemplo, os motoristas podem reforçar a sua auto-imagem o que na nossa opinião contribui para a sua satisfação:

«Mas sem dúvida, as pessoas já o manifestaram. Vou buscar mais uma vez o exemplo dos motoristas em que comparativamente a outros colegas de profissão (do exterior), muitas vezes são considerados os doutores por terem acções de formação a nível interno, porque as pessoas sentem que estão ao nível de um outro qualquer profissional »(Entrevista-C: p.13).

«Bom, em nosso entender, todos nós temos, queiramos ou não, a necessidade do reconhecimento »(Entrevista-A: p.7).

Verificamos que a gestão tem em consideração várias formas de reconhecimento da pessoa. O reconhecimento material, através de remuneração, é tido como dos mais vulgares visto ser levado à prática por várias empresas embora muitas vezes não se reflecta em satisfação da pessoa no posto de trabalho, nem na relação com os outros:

«Começamos a ser educados assim desde crianças e depois temos todos a necessidade de ser reconhecidos. A concepção do reconhecimento material através da remuneração ou até do cargo são importantes, às vezes até onde estacionamos o carro, é importante. Não tenho dúvida nenhuma de que são importantes » (Entrevista-A: p.8).

O reconhecimento tem, também, muitas vezes a ver com a relação entre as pessoas:

«Reconhecimento que nalgumas coisas são pequenos detalhes, alguns são necessidades básicas para o desenvolvimento que tem e ver com a relação das pessoas »(Entrevista-A: p.8).

É, também, valorizado o reconhecimento externo, o prestígio junto de clientes ou inclusivamente no mercado de emprego. Constatase que as pessoas que saem da empresa facilmente são aceites como trabalhadores noutra empresa concorrente:

«Pelo facto de ser um empregado oriundo dos Transportes Luis Simões, feito nos Transportes Luis Simões, com experiência desta vivência, não há dívidas nenhuma(...) são sempre aceites. Não se conhece ninguém que tenha saído dos Transportes Luis Simões e que tenha entrado para o desemprego, enfim que seja desemprego de longa duração. Geralmente são sempre pessoas que saltam daqui e são absorvidas noutros sectores de actividade ou até mesmo na nossa concorrência muito facilmente.» (Entrevista-B: p.8).

«Sem dúvida porque têm reconhecido, de alguma forma, que os próprios clientes também sentem satisfação quando o desempenho é eficaz, e é feito de uma forma correcta. Esse sentimento dos clientes chega ou por via directa ou por via indirecta e as pessoas aqui, como em qualquer lado, gostam de ser reconhecidas, gostam de receber um reforço, de ser consideradas, exactamente.»(Entrevista-C: p.13).

«Por outro lado o facto da empresa ser dinâmica, de proporcionar aos seus colaboradores oportunidade de desenvolvimento é tido como outro modo de reconhecimento(...). As pessoas sentem que acima de tudo a empresa é dinâmica e que elas também têm que ter alguma capacidade de resposta. Isso proporciona que as pessoas tenham oportunidade principalmente de crescer, de estar à altura de responder às exigências.» (Entrevista-C: p.12).

A partir das representações expressas pontualmente é possível reconhecer que a formação contribui para distinguir os motoristas da empresa dos motoristas das outras empresas:

«Porque eu, quando estou ao pé dum motorista, eu sinto-me, ao pé dum motorista qualquer doutra empresa, eu sinto-me diferente dele. Eu sinto-me diferente! E se eu tiver vestido até igual a ele, eu se for preciso, tenho a

preocupação de me vestir de outra maneira. Sou para estar diferente, porque eu sou diferente » (Entrevista-D: p.16).

Posto de Trabalho

A satisfação dos colaboradores reflecte-se, também, no domínio da sua função na empresa, pois devem saber a importância que têm na organização, ou seja, estarem conscientes que o sucesso do seu serviço é o sucesso da empresa. Constatou-se que é reconhecido que a formação contribui para gerar uma relação de confiança e de satisfação dentro do posto de trabalho:

«A satisfação permite que a pessoa domine cada vez mais o lugar que desempenha, que saiba o máximo possível das funções(...). Saiba a utilidade que tem e para que serve, para poder realmente sentir, que de facto está a ser útil, que está a contribuir com alguma coisa e que ele próprio, e o serviço dele está a ter sucesso(...). É nesta postura que a formação prepara as pessoas para as habilitar ao seu posto de trabalho(...) e propiciaram a relação de confiança, e de satisfação dentro do posto de trabalho » (Entrevista-A: p.8).

Uma outra vertente da satisfação situa-se nas características do posto de trabalho que cada um ocupa, na medida em que o conteúdo e organização do seu trabalho pode ter um potencial motivador do colaborador da empresa:

(...) Também reconhecem que existe uma necessidade de as pessoas cada vez mais serem flexíveis e terem uma capacidade de mobilidade e isso é proporcionado. As pessoas reconhecem que estão aptas para desempenharem eficazmente a sua função seja nesta ou noutra função» (Entrevista-C: p.12).

«(...)julgo que a formação e a cultura que a empresa tem, permite a tal consciencialização da missão(...) desenvolver a empresa. sentir orgulho e prazer nisso. Porque se não sentirem orgulho e prazer nisso não há nada a fazer»(Entrevista-A: p.18).

«Aqui, a tal componente de se ter que preocupar com os outros leva a ter uma postura completamente diferente no posto de trabalho e de satisfação» (Entrevista-A: p.9).

Carreira Profissional

Uma das questões importantes para os colaboradores da empresa são as relativas à carreira profissional. Nesta empresa tem-se verificado o crescimento a um ritmo acentuado sendo assumido que as pessoas têm perspectivas do seu próprio desenvolvimento:

«(...) as pessoas sentem que aqui também não têm uma carreira fechada, de que têm dois degraus. Aqui sente-se que há capacidade, «se eu tiver condições para me desenvolver, eu desenvolvo-me naturalmente» (Entrevista-A: p.20).

É referido que vários responsáveis da empresa se desenvolveram apesar da falta de qualificações iniciais sendo alguns neste momento quadros importantes na empresa:

«Na empresa as pessoas têm muitas possibilidades de se desenvolver. Temos pessoas com mais qualificações ou menos qualificações e que se têm desenvolvido dentro da organização e hoje gerem negócios de milhões de contos.» (Entrevista-B: p.8).

A questão da carreira profissional é assumido pela gerência que:

«(...) a empresa não destruiu ninguém, no decorrer destes anos todos, mesmo aqueles que não acompanharam o processo tiveram imensas portas abertas no mercado, porque o rótulo de sair daqui é um rótulo de muita qualidade de serviço, como tal, se alguns não conseguem acompanhar a evolução e houve um caso ou dois no decorrer destes vinte anos ou trinta, tiveram sucesso lá fora, o que permite também uma certa garantia. Eu corro aqui bem, mas se um dia tiver um problema, estou preparado para o mercado de uma forma geral.» (Entrevista-A: p.20).

Família/Amigos, Reconhecimento

As questões da família são abordadas com uma certa frequência ao longo das entrevistas. Quando estudamos os valores da cultura organizacional, somos confrontados com os valores da família como determinantes nos valores da cultura da organização. Nas questões relativas à satisfação da pessoa na empresa constatamos mais uma vez a indexação entre a satisfação do indivíduo e a família.

«É preciso que haja uma indexação mais alargada do que propriamente a própria satisfação da pessoa na missão que está a desempenhar. Porque se eu estou satisfeito a fazer isto, mas tenho a consciência de que em casa estão todos contra a minha opinião eu acabo mais tarde ou mais cedo por ceder. E eu julgo que este é um aspecto importante » (Entrevista-A: p.19).

Esta preocupação da ligação da família à empresa é suportada por iniciativas internas, como o jornal da empresa e também em acções e promoções para aumentar o prestígio das pessoas que trabalham na empresa:

«Mas acima de tudo, só se consegue isto se as pessoas estiverem satisfeitas e felizes(...). Lembrarmos aqui o jornal da empresa(...) que a família tenha algum vínculo à empresa » (Entrevista-A: p.18).

«(...) houve acções de formação, e de promoção da empresa que foram feitas e que todos os anos são desenvolvidas e que não foram feitas para vender transportes, mas para o prestígio das pessoas que trabalham na empresa »(Entrevista-A: p.19).

Surge novamente a importância da família relativamente ao projecto pessoal/profissional. É mesmo sugerido pelos quadros da empresa a importância de estabelecer ligações entre a empresa, a família e o próprio trabalhador.

Entende-se que a estabilidade, em termos profissionais, contribui para a estabilidade em termos pessoais e, assim, se contribui para a estabilidade familiar:

«(...)fiquei apaixonado pela ideia de que o conceito de estabilidade era determinante no desenvolvimento da pessoa.»(Entrevista-A: p.20).

«Factor família que também se apresenta de uma outra forma e que é associado ao projecto de empresa, projecto de família do próprio trabalhador(...) sente-se realizado em termos profissionais, sente a sua profissão reconhecida em termos sociais, sente o evoluir da sua empresa(...)» (Entrevista-C: p.8).

A procura de uma melhor ligação entre os colaboradores e a empresa tem reflexos junto de outros familiares. O facto de o colaborador pertencer à empresa pode ser um motivo de prestígio no meio social onde se integra. Para os filhos deve também tornar-se um motivo de orgulho:

«Acções de promoção feitas junto de áreas locais e restritas que não têm negócios, mas que têm essencialmente os familiares que passam lá e

sentem-se identificados. Eu também contribuí. O meu pai, o meu filho, o meu primo ou o meu irmão também contribuíram. A satisfação familiar, não vejo doutra forma.»(Entrevista-A: p.19).

«Eu conheço empresas que o próprio pai não diz aos filhos onde é que trabalha, quanto mais eles terem orgulho ou não terem vergonha. Este é um problema importante.»(Entrevista-A: p.19).

«Que os filhos tenham orgulho em dizer na escola, o meu pai trabalha na empresa tal e não tenham vergonha de dizer.»(Entrevista-A: p.18).

Outro aspecto importante é o reconhecimento pelos próprios motoristas da imagem favorável que têm os seus familiares sobre a empresa.

«Vamos lá, você se perguntar à minha mulher ou aos meus filhos, à minha filha - que já é grandinha (...) ela vê no Luís Simões, se calhar, aquilo que eu nem vejo. Ela vê, se calhar, aquilo que eu não vejo.» (Entrevista-D: p.14).

«(...) para ela isto está ao mais alto nível. A ideia que ela tem disto é que, realmente, isto é uma coisa tão boa, tão boa, tão boa que não há aqui coisas más (também há!), mas para ela não. Isto é para você ver o prestígio que a empresa tem junto da minha família(...) » (Entrevista-D: p.14).

Chega mesmo a ser referido a ligação entre o projecto empresa e o projecto familiar:

«Quer-me parecer que qualquer trabalhador ou qualquer colaborador dos Transportes Luís Simões tem dois projectos. Um projecto familiar e um projecto de empresa e qualquer um deles depende duplamente um do outro, ou seja, não conseguirão a realização de um sem terem o outro logo minimamente estabilizado.»(Entrevista-C: p.4),

Desempenho profissional

Competências desenvolvidas

No nosso estudo queremos compreender quais as competências que foram desenvolvidas nos processos de formação em contexto de trabalho na empresa em estudo. Falamos em competências desenvolvidas na medida em que pensamos que os vários intervenientes na formação contribuíram e contribuem no seu a dia, para o desenvolvimento da organização.

Em vez de competências desenvolvidas poderíamos utilizar o termo competências construídas, competências mobilizadas ou competências adquiridas. Entendemos que as competências são sempre mobilização de saberes, neste caso, em contexto profissional. Não nos choca a utilização de qualquer um dos termos referidos, pois todos eles representam uma nova visão da pessoa em contexto de trabalho. Escolhemos o termo desenvolvidas pois entendemos como LERBET (1981) que o desenvolvimento é o conjunto de processos que tende a complexificar um sistema aberto.

Ao tratarmos do desenvolvimento de competências, tal como referimos no quadro teórico, pensamos que elas mobilizam comportamentos sociais e profissionais que implicam a globalidade do indivíduo.

A aprendizagem pela experiência implica reconhecer o carácter formativo do contexto de trabalho e o seu papel no desenvolvimento das competências, que estão em permanente construção:

Foi referido por um dos gerentes, que o principal sucesso da formação foi realmente o desenvolvimento das competências dos intervenientes:

«(...) eu penso que o problema das competências é, sem dúvida nenhuma, para mim, o maior factor de sucesso da formação.»(Entrevista-A: p.10).

Ao longo das entrevistas as competências foram referenciadas como importantes e relacionadas com a formação, com o crescimento intelectual dos colaboradores, ou mesmo com o reforço da sua personalidade.

«A empresa hoje é dezenas de vezes maior do que era há dez ou quinze anos atrás, o que permitiu foi que muita gente conseguisse crescer intelectualmente na empresa e alguns deles cresceram muito bem, avançaram ao ritmo da empresa, outros a um ritmo inferior e um ou dois não se adaptou »(Entrevista-A: p.5).

«(...) aqui também contribuimos de alguma maneira para o reforço da personalidade das pessoas que no meu ponto de vista(...) » (Entrevista-A: p.11).

As práticas de formação foram referidas como elemento fundamental para uma maior cooperação entre os vários grupos sócio-profissionais.

«Estas acções de formação foram importantes para que os homens das operações percebessem que tinham de ser ajudados pelas outras áreas e que as outras áreas eram importantes para que os homens das operações pudessem ter sucesso» (Entrevista-A: p.7),

Responsabilidade

É interessante verificar que esta é a competência referida com maior frequência nas entrevistas pelo grupo de quadros da empresa entrevistados, pois consideram ter sido a competência desenvolvida com maior predominância na formação profissional, o que arrasta a autoridade e o poder de cada um:

«(...)o grande saldo é positivo, são de, diria percentagens acima de 3/4, de toda a população que, assumiu de uma forma sustentada o conceito de responsabilização, o conceito da sua competência para determinada função.» (Entrevista-A: p.12).

«Foi sem dúvida as pessoas tornarem-se cada vez mais responsáveis pelo seu próprio posto de trabalho. Acima de tudo em termos de responsabilidade com os níveis de autoridade e de poder a ela associados.» (Entrevista-C: p.6).

A existência de grande discrepância em termos de responsabilidade, foi referida salientando-se que «antigamente» só algumas pessoas é que tinham responsabilidade. Hoje, toda a gente tem responsabilidade dentro da empresa.

«Primeiro do que nada, foi o índice de responsabilidade que as pessoas passaram a ter perante todo o trabalho.»(Entrevista-B: p.5).

«Toda a gente tem uma missão e uma responsabilidade dentro da empresa, coisa que aqui há uns anos atrás, era diferente havia quatro ou cinco pessoas que eram os pensadores e executantes da empresa os outros eram todos ajudantes.» (Entrevista-B: p.3).

«O porteiro sente-se responsável, as pessoas da limpeza sentem-se responsáveis, a telefonista, enfim em toda a cadeia hierárquica as pessoas sentem-se responsáveis por aquilo que estão a fazer e tentam superar-se todos os dias.» (Entrevista-B: p.5).

É salientado o contributo da formação para a tomada de consciência dos motoristas da sua responsabilidade:

«Quando a formação começa a despejar em cima dos motoristas a ideia de que eles eram o comandante do barco(...), de que ele quando vai na estrada ou está no estrangeiro, ele é o comandante dum barco que o chefe, o dono, seja o que for, o responsável da empresa está a milhares de quilómetros ou a dezenas de horas de viagem, ele tem que responder por aquilo, ele tem que ter, no fundo, competência.»(Entrevista-A: p.11).

É referido que as pessoas se sentem responsáveis para além do seu próprio posto de trabalho, chegando mesmo a preocupar-se pelo posto de trabalho e desempenho de outras pessoas:

«Voltando novamente ao aspecto dos motoristas(...), eu sou responsável(...) sei que há alguém que tem a mesma função e eu de alguma maneira sinto-me responsável pelo bom ou mau desempenho que esse elemento possa desenvolver. Se eu vir que ele está a desempenhar menos bem a sua função com certeza que o chamarei à atenção para isso.»(Entrevista-C: p.6).

«Acho que a formação, este trabalho, esta interacção, melhorou significativamente, deu capacidade para que as pessoas pudessem assumir responsabilidades, assumir, não é dar-lhes, porque para a gente dar é preciso que a outra pessoa aceite e depois é preciso que a outra pessoa segure.»(Entrevista-A: p.11).

Os próprios motoristas reconhecem que o facto de existir formação na empresa, leva-os a assumir responsabilidades:

«(...)é maior a responsabilidade quando me dão as coisas a conhecer, do que quando eu não sei nada.» (Entrevista-D: p.6).

«Aumentou, porque nós, acima de tudo(...) havia certos e determinados problemas que nós, nem tão pouco pensávamos como é que eles podem ser resolvidos.» (Entrevista-D: p.8).

Com o aumento da responsabilidade por parte dos trabalhadores é assumido que algumas delas tomaram consciência da situação e ao reconhecerem não possuírem as competências necessárias para a função que estavam a desempenhar, propuseram à empresa a sua substituição:

«Tivemos alguns casos perfeitamente interessantes com pessoas que foram para determinado cargo que vieram e reconheceram, «não tenho competência para este lugar e por isso não o devo ocupar». E o motorista que foi para o internacional e depois diz «isto é muito complicado para mim, quero uma coisa mais(...)» (Entrevista-A: p.12).

É assumido pelos motoristas entrevistados que:

«(...)a inculir-nos aquela responsabilidade que somos nós os embaixadores da empresa. Portanto, nós é que damos a cara ao cliente.» (Entrevista-E: p.6).

«(...) formação existe, portanto, logo à partida, nós temos essa responsabilidade.» (Entrevista-D: p.7).

Sabemos, que no futuro, as empresas englobam necessariamente competências múltiplas e multidisciplinares, como a capacidade de trabalho em equipa, as capacidades de comunicação, autonomia, e iniciativa.

De um conjunto de competências referidas nas entrevistas, como tendo sido desenvolvidas na formação, podemos salientar: o trabalho de equipa, a entrajuda, a colaboração, a procura de soluções de problemas, as relações interpessoais, a autonomia, e a coesão do grupo.

Trabalho em equipa

No quadro teórico abordamos as questões relativas à importância do trabalho de equipa nos novos modelos organizacionais. Nesta questão é assumido pelos entrevistados que:

«Aqui foi, onde o efeito da formação, o efeito de trabalhar em equipa, de procurar soluções em equipa, permitiu realmente potenciar a competência das pessoas de uma forma individual, não só dos responsáveis por áreas, dos quadros intermédios, mas também dos operadores de tráfego e até e acima de tudo, dos próprios motoristas.» (Entrevista-A: p.11).

«O trabalho de equipa é hoje muito mais fácil de conseguir fazer do que era no passado, enfim a entrajuda e a colaboração são factores muito importantes que se podem salientar.» (Entrevista-B: p.6).

É indicado que a discussão inerente à metodologia da formação favorece a coesão do grupo:

«As discussões são feitas em grupo, estuda-se a matéria em grupo, o que gera a dita coesão porque há o esbatimento na relação, eu tenho que discutir com os meus parceiros, eu tenho que servir o próximo, eu tenho que ensinar, ele tem que me ensinar algumas coisas, e é este conceito que potência o tal conceito de servir.»(Entrevista-A: p.14).

É, também, salientada a contribuição da formação para a adaptação à mudança, o desenvolvimento das relações pessoais e a autonomia:

«(...) seja as pessoas criam também o espírito de relação interpessoal, criam uma capacidade de se autonomizarem nas suas próprias decisões e no momento certo decidirem e realizarem a sua actividade que tem um objectivo perfeitamente definido.» (Entrevista-C: p.6).

«(...) a adaptação à mudança, a aceitação da diferença, a abertura de espírito e flexibilidade é realmente algo também que se nota, é evidente, dentro da empresa.» (Entrevista-B: p.6).

Como vimos no quadro teórico, são exigidas competências aos trabalhadores como a capacidade de resolver problemas, a autonomia, a comunicação e que a empresa deve intervir como instância de formação para o seu desenvolvimento.

A autonomia e a capacidade de resolver problemas são referidas como competências desenvolvidas pela formação:

«Segundo, foi efectivamente a autonomia que ganharam no seu desempenho.» (Entrevista-B: p.5).

«A autonomia deu-lhes a possibilidade de realmente passarem a resolver os seus problemas.»(Entrevista-B: p.6).

«Enfim, ganharão também, muito fortemente a capacidade de resolver problemas(...) de uma entajuda permanente(...).»(Entrevista-B: p.6).

«(...) de uma forma geral, tanto os responsáveis por áreas como os empregados se envolvessem na procura de soluções, no intercâmbio de conhecimentos, mas acima de tudo em propor soluções que fossem propícias ao desenvolvimento da empresa(...) e eles fossem crescendo com a empresa.» (Entrevista-A: p.5).

«Sim. Sim, aumentou a responsabilização(...) e a responsabilização no local de trabalho aumentou por vários motivos. (...) a descentralização, obriga-nos a ser mais responsáveis, também.»(Entrevista-E: p.6).

Ao estudarmos os novos modelos organizacionais verificamos que a comunicação é uma competência considerada como fundamental, para os actores se relacionarem e cooperarem, de modo a estabelecer ligações eficazes para «*gerir o processo de produção*» e «*alcançar padrões de qualidade*». Assim as competências de natureza social têm o mesmo valor económico para uma empresa, que as qualificações cognitivas e técnicas.

É constatado que a comunicação melhorou substancialmente, existindo agora uma «*comunicação aberta*», chegando mesmo a afirmar-se que «*houve uma alteração radical na cultura da comunicação*»:

«A comunicação melhorou substancialmente entre as pessoas. Pode-se dizer que houve uma alteração radical na cultura da comunicação.» (Entrevista-B: p.5).

«Aqui há dez anos atrás a comunicação dentro da empresa era assente em cima da cultura do grito, toda a gente gritava com toda a gente, enfim ralhava com toda a gente. Neste momento é numa de comunicação aberta, são e de uma entejada permanente.» (Entrevista-B: p.5).

Os destinatários da formação, também, reconhecem que:

«(...) nós sempre tivemos um determinado à-vontade a falar com as pessoas do tráfego. (...) leva-nos a ter um relacionamento bom com eles, e não sei se será propriamente a formação. (...) eu sou capaz de expor a minha opinião, e isso poderá ser aceite ou não(...) pelo menos, dar uma opinião ou ajudar a tentar resolver.» (Entrevista-E: p.7).

«Melhorou o aspecto de educação, portanto, as pessoas apanharam uma maneira de falar. Portanto, nos cursos, acima de tudo, tem-se aprendido a enfrentar o cliente(...)» (Entrevista-E: p.6).

Nível de desempenho

Como referimos no quadro teórico, entendemos por competência o saber actuar numa determinada situação, por forma a conseguir resolvê-la e superar as respectivas exigências de modo autónomo.

Analisadas as competências desenvolvidas, procuramos saber se realmente essas competências se reflectiam no local de trabalho. É afirmado pelos entrevistados ter havido grande mudança na empresa em termos de responsabilidade «ninguém é ajudante de ninguém» associada ao facto de os trabalhadores estarem despertos para as «exigências no seu posto de trabalho».

Estas competências exprimem-se, também, em termos de comportamento e têm como referência as tarefas concretas do contexto organizacional e profissional:

«Sim acho, sem dúvida. Olhando para a empresa de hoje e para a empresa de há sete ou oito anos atrás, temos uma empresa completamente diferente com pessoas, aqui não há neste momento, pode-se dizer que ninguém é ajudante de ninguém.» (Entrevista-B: p.3).

«A dinamização é uma constante porque as pessoas estão constantemente despertas e sabem que hoje têm determinadas exigências no seu posto de trabalho.» (Entrevista-C: p.7).

Mais uma vez é salientado o principal valor da empresa, que é servir o cliente, entendendo-se este como a resolução de problemas dos clientes. É referido, ainda, o entusiasmo e o interesse dos trabalhadores da empresa com esta perspectiva:

«(...)hoje, ainda hoje, o senhor pode ir a um centro de tráfego e sentir como vibra um centro de tráfego quando um cliente tem realmente um problema(...) noutras empresa(...) ficam violentados pelo facto do cliente estar a ter um problema, estar a pedir coisas anormais(...)» (Entrevista-A: p.13).

«Aqui, os centros de operações vibram com entusiasmo à procura das soluções. Às vezes também se enervam e perdem a calma porque as coisas também assumem, muitas vezes, situações muito difíceis, mas duma forma geral, é com entusiasmo que vejo as à procura da solução.» (Entrevista-A: p.13).

Constatamos, também, que os principais destinatários da formação entendem um novo tipo de relação com o cliente:

«Portanto, eu acho que sim, que o desempenho(...)vamos lá ver, é a maneira de ser das pessoas que é diferente. Portanto, logo assim que nós chegamos perante um cliente, se nós temos uma maneira diferente de falar

com ele, também ele tem uma maneira diferente de falar connosco.»
(Entrevista-E: p.7).

É, também, referido o ambiente de trabalho, que engloba as atitudes relacionais e de comunicação e a colaboração na procura de soluções para os problemas.

«O ambiente de trabalho faz com que as pessoas percebam o problema e colaborem na solução desse problema em conjunto, não individualmente.»
(Entrevista-B: p.7).

«Quando eu estou a falar por exemplo na realização que um motorista dos óptimos resultados que conseguimos alcançar através dos motoristas junto de um cliente, eu consigo ver de imediato reflectido provavelmente houve um bom desempenho da manutenção na viatura, houve uma correcta formação do indivíduo porque ele tem um desempenho à altura, houve correctas instruções ministradas pela parte de tráfego, ou seja, conseguimos ver reflectido de imediato a participação dessa pluridisciplinaridade.» (Entrevista-C: p.5).

É referido que a melhoria do desempenho tem a ver com novas aprendizagens tecnológicas:

«(...) em todos os cursos de reciclagem, nós quando aprendemos a trabalhar, aprendemos a conduzir um camião, mas há muitas coisas(...) por exemplo, eu nos cursos aprendi a fazer uma condução económica, que eu não tinha noção que aquilo era assim.» (Entrevista-E: p.8).

«O manuseamento de certas cargas, acondicioná-las(...) nós sabemos, aprendemos, mas, por vezes, aprendemos a fazer aquilo à(...) - no nosso calão - (...) à bruta e pode ser feito de uma outra maneira, e mais eficaz.»
(Entrevista-E: p.8).

Socialização

Recordamos que como é referido no quadro teórico, entendemos por cultura organizacional um conjunto de valores partilhados pelas pessoas que trabalham na organização e que dão sentido a um projecto colectivo. É algo dinâmico, produto da actividade dos homens.

Papel da formação

Propomo-nos, neste domínio, abordar, o contributo da formação para facilitar os processos de socialização. Entendemos que este processo representa a

consciencialização dos colaboradores para o que é importante numa organização de modo a favorecer a integração do indivíduo na organização tendo como objectivo fazer a interligação dos interesses do indivíduo com os interesses da organização:

«(...) nós agarramos a formação à pessoa a partir de 88,(...) desde o momento em que chegam à empresa. Elas não vão trabalhar sem primeiro passarem pela formação.»(Entrevista-B: p.8).

«As pessoas têm o primeiro apoio dentro da empresa, a sua primeira âncora quando na primeira semana estão em contacto com uma sala de formação. Outra coisa é ser despejada para o posto de trabalho e fica desconfortável porque não conhece as pessoas não conhece como reagem.» (Entrevista-A: p.15).

Socialização no entendimento de LUCAS (1992) é um processo por que um indivíduo se faz membro funcional de uma comunidade.

Assim, verificamos que a formação contribuiu para um melhor relacionamento, desenvolvendo relações de amizade entre pessoas que anteriormente não se conheciam:

«Com a admissão de pessoas chegam(...) que não se conheciam de lado nenhum na sala de formação ao fim de uma semana(...) passam a ter uma relação de amizade entre elas.»(Entrevista-A: p.15).

A empresa teve um crescimento muito significativo nos últimos anos, tendo admitido dezenas de pessoas. A formação contribuiu para a sua integração e teve como resultado, o funcionamento de equipas de resolução de problemas:

«Na nossa empresa, julgo que a formação foi muito importante para aqueles que entraram, e foram muitos os que entraram e que rapidamente se integravam e passavam a fazer parte de equipas (...) que tinham que encontrar soluções, que tinham que evoluir.» (Entrevista-A: p.6).

Nestes cursos, chamados de acolhimento ou de integração, para além dos conteúdos essenciais a um melhor desempenho, são referidos os valores da cultura da empresa e, também, conhecimentos gerais sobre a empresa:

«Acima de tudo, e ainda que um dos grandes objectivos seja ministrar determinados conhecimentos, não deixam de estar diluído os valores da cultura. Desde haver uma recepção, estarem uma manhã a comungar e a conhecer os cantos à casa, a verem o vídeo da empresa, e conhecerem o

próprio organigrama, tudo isto, permite de alguma forma entrar com outro espírito(...).» (Entrevista-C: p10).

«Foi muito importante para a gente nova(...) chegavam à empresa sem noção nenhuma disto e muito rapidamente se conseguiam integrar.» (Entrevista-A: p.6).

É, no entanto, assumido que, nem todas as pessoas conseguiram atingir os objectivos definidos e propostos com a formação:

«(...) a Empresa cresceu muito nos últimos anos e algumas pessoas não conseguiram integrar-se completamente.»(Entrevista-A: p.11).

Os motoristas sentem que ainda há muita coisa a fazer em termos de coesão:

«(...) tem sido feito muito pouco por essa tal coesão a nível de motoristas. (...) alguma coisa poderia ser, eventualmente, feita, (...) eu acho que essas pessoas também eram capazes de arranjar alguma solução para um problema que actualmente não é grave, mas não é bom. Não é bom, para o Luís Simões, nós estarmos a puxar cada um para o seu lado.» (Entrevista-D: p.9).

Pensamos que este facto se deve ao grande crescimento da empresa. Aos novos colaboradores, procura-se corresponder às expectativas quando eles entram para a empresa valorizando o seu papel no desenvolvimento da empresa, pretendendo também que a pessoa realize o seu projecto pessoal/profissional e se identifique com a empresa:

«O facto de as pessoas terem esse acolhimento e essa integração, em termos formativos, permite, acima de tudo que a pessoa se identifique e comece a despertar as suas expectativas de realização.»(Entrevista-C: p.10).

«A formação vai permitir acima de tudo que a pessoa questione até que ponto é que poderá desenvolver a sua actividade como é que ela própria poderá contribuir como valor acrescentado.»(Entrevista-C: p.10).

Outros contributos da formação

O contributo da formação para que os vários participantes interiorizem e partilhem dos valores da cultura da empresa, é referido que o amplo envolvimento das pessoas promoveu a coesão e fortaleceu a cultura da empresa:

«A formação desempenhou e desempenha um papel importante neste processo de coesão, neste processo de cultura da empresa.»(Entrevista-A: p.15).

«Sim, os intervenientes na formação na empresa,(...) estão por assim dizer em todo o lado(...). Partilhar todos do mesmo conjunto de valores, daí que a cultura da empresa sairá muito mais fortificada. Os intervenientes seja formador seja formando, seja gerente, seja motorista, todos eles participam das necessidades de formação até à própria avaliação dos resultados da formação.»(Entrevista-C: p.9).

Refere-se que a formação tem contribuído para uma melhor ligação entre os intervenientes e a cultura da empresa:

«Tem, sido salvaguardada, essa preocupação tem estado presente numa forma geral e tem tido efeitos.» (Entrevista-A: p.15).

«(...) se passam pela formação ganham esta cultura, esta dinâmica, este desenvolvimento, e não se consegue viver já sem haver formação dentro da empresa.» (Entrevista-B: p.9).

Ao identificarmos a existência de uma cultura na organização, sabemos que haverá lugar para o aparecimento de sub-culturas de grupo, com base nos sectores sócio-profissionais da empresa. Assim, a cultura pode preencher outras funções, como abrandar e acelerar as mudanças, encorajar a lealdade perante a organização, cimentar o grupo, facilitar o trabalho através de orientações claras, estabelecer consensos, avaliar as realizações da organização (BERTRAND, 1988). No caso em estudo, vamos abordar as referências dos vários entrevistados às sub-culturas e ao papel da formação.

Pensamos que os sujeitos são actores socialmente situados, impossíveis de perceber sem análise dos contextos sócio culturais (LOPES, 1989) e dos processos de formação em contexto de trabalho. Nesta perspectiva no que concerne às sub-culturas dos grupos sócio-profissionais e à sua relação com a formação, foi entendido que:

«(...) podem criar-se culturas, sub culturas ou culturas adversas a esta. Portanto há uma grande preocupação(...) não é um trabalho acabado, é um trabalho onde é preciso investir muito nos próximos anos muito, muito.» (Entrevista-A: p.16).

«(...) e já assistimos a um caso ou outro, onde sub culturas quiseram ganhar importância, algumas delas contra o processo e foi preciso agir com algum cuidado, para não deixar que com a situação, se criassem situações de conflito e de agressividade.» (Entrevista-A: p.17).

Um dos principais valores, referidos anteriormente, foi a satisfação dos clientes. É de salientar a importância da formação em torno desta questão:

«(...) tornarmos a empresa toda muito mais unida no objectivo final, que é realmente, servirmos o cliente. Por isso é um factor importantissimo e decisivo nesta organização.»(Entrevista-B: p.1).

São referidos, também, outros valores, considerados suportes da cultura, como o relacionamento e a colaboração, que são tidos pelos formadores internos como temas a tratar na formação:

«Quando se está a pensar o que dizer na formação, que assuntos é que as pessoas devem tratar, sempre se chama a atenção de que é preciso o conceito de servir, que as pessoas sejam colaborantes, têm que se inter-relacionar e isso tem que estar presente em cada uma das acções que são desenvolvidas.» (Entrevista-A: p. 15).

É interessante ter sido referido que hoje a cultura é mais sã, que a "cultura do grito" desapareceu:

«(...) a partir do momento, como eu disse há pouco, que a cultura do grito desapareceu e hoje há uma cultura sã e aberta(...) há uma mudança radical na forma de as pessoas reagirem umas com as outras.» (Entrevista-B: p.7).

«Saltaram do confronto para o encontro de soluções, quer dizer, há aqui uma mudança radical enfim, que quem está no dia-a-dia não nota, mas quem faz um pouco de perspectiva do passado ou faz uma análise do que era o passado e olha para o presente, vê realmente diferenças abissais entre um período e o outro.»(Entrevista-B: p.7).

Quando tratamos das questões relativas à cultura da empresa, é valorizada em particular a importância e influência da família. Este facto está de acordo com as referências teóricas. Por um lado VALA (1994), refere-se à linha de pesquisa de PETTIGREW e SCHEIN onde a cultura da empresa é associada à história da

família e dos seus fundadores, por outro lado, SCHEIN (1985) acentua o papel dos líderes não só históricos, mas também actuais (VALA, 1994):

«(...) a formação permite ou mantém esses mesmos laços de família, que inicialmente teve um primeiro pressuposto e que foi o agarrar uma empresa com uma família e desenvolvê-la.» (Entrevista-C: p.7).

«No entanto hoje a família é maior e privilegia-se realmente a que as pessoas tenham determinados momentos(...) de formação não é só constituída por módulos, de índole técnica, mas também por módulos de índole comportamental ou sócio-cultural em que deixamos mais uma vez enraizado o factor família.» (Entrevista-C: p.8).

3-Domínio; Competitividade

Neste domínio, procuramos saber junto deste grupo de entrevistados, se é possível estabelecer uma relação entre a competitividade da empresa e a formação.

A relação entre formação e competitividade é reconhecida pelos entrevistados como:

«(...) a formação foi determinante, a formação nas várias componentes(...), no processo e da metodologia(...)» (Entrevista-A).

«Eu creio acima de tudo que a formação tem sido um investimento estratégico e determinante na competitividade.» (Entrevista-C).

É um facto que esta empresa cresceu a um ritmo fora do vulgar, tendo conquistado clientes num mercado que era considerado adverso, o que se evidencia numa elevada competitividade:

«(...) ser competitivo é ter vantagem, é ter realmente mercado(...)» (Entrevista-A).

«(...) o que me parece que foi um factor de sucesso(...) é de que a empresa conseguiu cativar, num mercado perfeitamente adverso, a preferência dos clientes.» (Entrevista-A: p.12).

Reconhece-se que é difícil determinar qual o principal factor de sucesso na competitividade da empresa, salientando-se um conjunto de vertentes onde se inclui os valores da cultura da empresa que geram a capacidade competitiva da mesma:

«Nós temos pouca possibilidade de, com muito rigor, determinar que o sucesso da empresa, ou o êxito que a empresa tem tido nos últimos anos, se deva exclusivamente a este factor ou a outro factor.» (Entrevista-A: p.12).

«Este, penso que um factor de sucesso da empresa, é uma cultura de servir.» (Entrevista-A: p.14).

Qualidade do Serviço

As exigências do mercado, cada vez se traduzem numa maior qualidade de serviço. É a garantia da qualidade que actualmente gera em todo o mundo um movimento em torno da norma ISO 9000, para o controlo dos processos conducentes a uma maior eficácia das organizações, tendo em vista a satisfação dos clientes. Nesta perspectiva, a qualidade tem como base de sustentação as competências dos colaboradores da organização. De referir, que a própria norma faz exigências de qualificações dos vários intervenientes, que possam afectar os vários parâmetros relacionados com a qualidade. É neste sentido, que os mercados giram em torno desta problemática e se estabelece uma relação entre qualidade e competitividade.

Na empresa em estudo, é reconhecido que:

«(...) o motorista tem um grau de competência que está à altura da satisfação dos clientes.»(Entrevista-A: p.21).

«(...) o mercado ganha-se com qualidade de serviço ou com soluções que a concorrência não tenha(...) » (Entrevista-A: p.21).

O reconhecimento de que as pessoas são o principal factor competitivo face à concorrência, conduz a que se valorize também as suas competências e as suas capacidades, atribuindo-se à formação os bons resultados alcançados:

«(...) um dos factores mais competitivos dos Transportes Luís Simões face à nossa concorrência. é o facto, de termos pessoas que são capazes de interpretar estas necessidades o projecto de empresa a real necessidade do cliente e as concretizar no terreno.» (Entrevista-B: p.9).

É muito importante, também, neste processo de procura da eficácia das organizações, as tecnologias. No entanto, a capacidade de exploração destas tecnologias passa pela competência dos seus recursos humanos. Como refere KOVÁCS (1994), as potencialidades das tecnologias não são exploradas quando as pessoas e a organização do trabalho não estão preparados para funcionar de modo proveitoso com os novos equipamentos:

«Hoje, nota-se e é saliente, que temos uma satisfação do cliente muito maior do que tínhamos e isso não é com boas máquinas que se consegue, é com pessoas motivadas.»(Entrevista-B: p.6).

«Todos temos acesso à tecnologia(...), agora a formação nem todos conseguem, é um facto e o que realmente se permite avaliar é que têm grandes instrumentos mas não sabem lidar com eles.»(Entrevista-C: p.13).

«(...) o conceito de manutenção preventiva, e o conceito de frota moderna, actualizada e desenvolvida(...) sistemas de informação, todas aquelas questões que foram importantes e determinantes para a competitividade (...) » (Entrevista-A: p.22).

«Foi(...) a filosofia de mercado e não do camião, o de servir o cliente, (...) e não de servir o camião.»(Entrevista-A: p.22).

«O camião tem de ser optimizado para servir o cliente e este é um conceito invertido(...) »(Entrevista-A: p.22).

Os principais intervenientes na formação e que contactam directamente com o cliente, reconhecem que os trabalhadores da empresa se distinguem pela maneira de estar junto do cliente:

«(...)a maneira de ser perante o cliente e perante as outras pessoas portanto, há sempre uma diferença(...) há sempre qualquer coisa que fica, e tem sido isso que tem feito a diferença(...) » (Entrevista-E: p.15).

A formação é tida como elemento importante na competitividade da empresa, pois é referido que a competitividade é o resultado da formação:

«Portanto, se não fosse a formação, se nós não nos juntássemos em grupos de vinte ou vinte e cinco, portanto, eu tinha a minha ideia sobre uma determinada situação, o outro tinha outra, o outro tinha outra e(...) da qual tinha a sua ideia e, possivelmente, para fazermos o mesmo serviço, era feito de vinte maneiras diferentes.» (Entrevista-E: p.15).

«(...) nesse aspecto, até hoje estão à vontade(...). Estão à vontade, porque eles dizem: «Nós, se damos formação, mas não há dúvida nenhuma que tem dado resultados.» E os resultados são esses. É que a empresa, em termos de competitividade, não dá grandes hipóteses às outras empresas.» (Entrevista-D: p.20).

Variáveis do Mercado

Um dos factores que poderia ser referido como sendo responsável pela conquista de mercado é o baixo preço. É, precisamente, salientado que a empresa pratica preços acima da média, o que em termos de compreensão da competitividade no mercado, só poderá ter sentido desde que o serviço seja de melhor qualidade que o dos concorrentes da empresa e que este seja reconhecido pelos clientes:

«(...) a nossa empresa é considerada das empresas mais caras do sector,(...) se a nossa empresa, mesmo assim, tem crescido aos níveis que tem crescido, com preços que consideramos competitivos, um pouco mais cara, tem que haver outros factores que possam salientar-se, para que o cliente(...) continua cada vez mais a optar por nós.» (Entrevista-B: p.9).

«(...) este facto deveu-se, em nosso entender, não a preços baixos, pois a empresa pratica preços acima da média, logo não foi por uma solução de concorrência pelo preço, não por que tenha utilizado processos menos interessantes ou menos legais,(...).» (Entrevista-A: p.12).

É evidenciado pelos entrevistados, as boas relações que a empresa tem com outras empresas de transportes:

«(...) temos a trabalhar connosco dezenas de transportadoras que se não tivéssemos uma pura concorrência, não teriam apetência para trabalhar connosco.»(Entrevista-A: p.13).

«(...) em termos de melhoria de elevação dos nossos níveis performance que possam trazer uma melhor competitividade, (...) estamos a conseguir responder de igual para igual com esses países denominados mais desenvolvidos do norte da Europa.»(Entrevista-C: p.14).

Em termos de futuro são reconhecidas as alterações no mercado de transportes e a necessidade de dar resposta à sua evolução, assim como o papel da formação no momento de reestruturação que a empresa neste momento vive, devido ao seu elevado crescimento:

«(...) tem que haver conhecimento e muita formação porque uma envolvente que se está a alterar a um ritmo muito grande, a formação deve ser uma das tarefas prioritárias neste processo de reorganização(...) da empresa.» (Entrevista-A: p.23).

Formação profissional

A inclusão de linhas estratégicas definidoras da política de formação é o reconhecimento de que as competências dos trabalhadores são importantes, que as exigências ao novo profissional mudam rapidamente e que cada vez há maior rigor, em termos de qualidade do serviço.

Assim é referido o papel da formação e dos seus efeitos no melhor posicionamento da empresa no mercado, em termos competitivos:

«Mas nenhum outro factor, no meu ponto de vista, teve tanta importância como o esclarecimento que as pessoas têm sobre o que estão a fazer(...).»(Entrevista-A: p.22).

«(...) conhecimento que têm do que estão a fazer. Eu penso que este é, nitidamente, o nosso factor competitivo mais importante(...).» (Entrevista-A: p.22).

«(...) a formação, é extremamente importante neste processo, porque transmite aos clientes soluções que eles nem sequer tinham pensado(...).» (Entrevista-A: p.22).

«(...) não importa só fazer formação(...). O resultado está à vista os clientes sentem e manifestam a sua satisfação.»(Entrevista-C: p.14).

«(...)várias são as provas demonstradas(...) e o reconhecimento de que a formação é qualquer coisa determinante para a capacidade ou a melhoria do desempenho dos nossos colaboradores.»(Entrevista-C: p.14).

Os motoristas reconhecem à formação é importante para a competitividade da empresa:

«Porque, se as pessoas são bem formadas, se as pessoas sabem trabalhar, se as pessoas têm na globalidade, têm uma formação - têm uma outra apresentação perante o cliente. Portanto, a empresa daí vai logo desfrutar(...) é um trunfo, é um trunfo que é jogado para aproveitamentos comerciais, que é normal, a opinião dos clientes, poderá vir a ser amanhã(...) » (Entrevista-E: p.14).

«A prova é, isso é as pessoas são mais competentes, são. Aprendem sempre mais qualquer coisa, há ideias que ficam(...).» (Entrevista-E: p.15).

«Portanto, a formação(...) isso tudo(...) parte tudo da formação.» (Entrevista-E: p.16).

Constatamos, assim, que um dos vectores considerados como importantes na competitividade se refere à formação. Relativamente a este ponto também a gerência refere alguns aspectos positivos:

«Portanto, a formação, e o espírito e a cultura que se vive nesta empresa é manifestamente positivo» (Entrevista-A: p.22).

Entrevista a motoristas

Auto-imagem (Motoristas)

Pelos resultados da análise de conteúdo das entrevistas feitas a motoristas, procurou-se compreender, a partir das representações pessoais, a imagem que estes possuem relativamente ao seu grupo sócio profissional e à empresa.

Conforme foi referido, este grupo, é tido tradicionalmente como pouco qualificado, já que a única exigência para ocupar o posto de trabalho é a carta de condução (muitas vezes tirada na tropa) e não tem tradição no sector de formação. Socialmente, a imagem não é a de um grupo muito conceituado, o que é referido pelos próprios motoristas:

«Portanto, antigamente, havia o conceito que o motorista tinha que ser gordo, bruto e malcriado. Hoje, já não é bem assim. Hoje é um bocado diferente, não é(...)» (Entrevista-E: p.2).

«(...) mas o motorista era muito olhado pelo(...) como nós dizemos na gíria, como o carroceiro. E hoje não se passa já isso, até aqui dentro da empresa.» (Entrevista-D: p.11).

Os motoristas da empresa, todos eles com frequência de cursos na empresa, referem que actualmente possuem uma maneira de se apresentar diferente, assim como uma outra forma de encarar os problemas e as diversas situações.

Referem, também, que a formação contribui para dar um novo estatuto ao motorista e um novo reconhecimento no mercado, ou seja construiu-se uma nova imagem que os distingue dos motoristas das outras empresas:

«Estamos dez ou quinze motoristas, e estão lá dois ou três dos Simões, e a pessoa, quase de certeza que diz: «Aquele e aquele são do Luis Simões.» Ora isso(...) vamos lá ver(...) isso(...) isso não se ganha, isso conquista-se.

Vai-se conquistando, dia-a-dia, com muitas das coisas que se têm feito.»
(Entrevista-D: p.10).

«(...) você pode ver motoristas em sítios do Luís Simões: raramente vê um homem sujo, com barba por fazer(...) normalmente(...) é muito raro. Porquê? Porque são diferentes. E isso teve a sua quota parte na formação, não há dúvida nenhuma. Antigamente, aqui também era igual.»
(Entrevista-D: p.17).

Chega mesmo a ser referida a existência de novas competências como uma nova capacidade de comunicação e de postura pessoal:

« (...) não quer dizer que nós sejamos mais educados, ou que os outros sejam mais mal criados, mas as maneiras de apresentarem os problemas, de falarem, são diferentes(...) de encararem a situação.» (Entrevista-E: p.16).

Valorização da formação

A formação não teve inicialmente a melhor receptividade neste grupo profissional, tradicionalmente, com pouca prática de formação quando foi chamada a nela participar. Os motoristas fazem parte dum sector sem tradição de formação e esta medida da empresa pode considerar-se como inovadora no sector:

«(...) e é claro que não há nenhum motorista que não diga bem do curso de formação profissional (e ao princípio dizia-se um pouco mal!). Pronto, dizia-se que, provavelmente, isto não tinha jeito nenhum(...) porque(...) o que é que nos podia ensinar a nós? Que nós não soubéssemos?»
(Entrevista-D: p.3).

«(...) na realidade todos sabemos que quando se começou a fazer formação a motoristas, não foi fácil. Porque não é qualquer motorista que aceita uma formação.» (Entrevista-D: p.2).

«Mas nós julgávamos que sabíamos. Nós sabíamos tudo. Depois, começamos a ver que, realmente, não sabíamos nada.» (Entrevista-D: p.2).

Neste momento, a formação na empresa continua a ser um factor de diferenciação no sector, o que é reconhecido pelo grupo dos motoristas, adquirindo importância, sendo assim, neste momento a formação amplamente valorizada:

«Eu digo assim: «Olha, esta semana tive na formação(...) E eles dizem-me, com ar de riso: «Ai é? Estiveram-te a ensinar a conduzir?». Portanto, ainda existe muito esta ideia que a formação profissional é ensinar a conduzir.» (Entrevista-D: p.3).

«Portanto, é comentado pelas pessoas(...) à partida, nós já somos cotados como sendo os meninos-estudantes; porque, penso que é das poucas empresas que tem dado cursos(...) poucas, senão a única - que tem dado cursos de formação e de reciclagem para motoristas. Mas penso que, em regra geral, que é proveitoso para todos. Todos aproveitaram as formações que foram dadas até hoje.» (Entrevista-E: p. 10).

Outro aspecto importante, é o reconhecimento da importância da aprendizagem. Muito do que se passa na sala de formação é tema de debate no dia a dia, chegando mesmo a ser dito que a formação leva as pessoas a fazer um trabalho honesto, que neste contexto deve ser entendido como um novo tipo de responsabilização e uma nova relação, entre a empresa, o trabalhador e o cliente.

«(...) os cursos de formação e reciclagem, para que nós vamos aprendendo cada vez mais, porque cada vez mais é preciso sabermos mais coisas.» (Entrevista-D: p. 1).

«Olha, porque isto é assim, porque é assado(...)». Foram coisas que foram faladas e aprendidas nos cursos e vão-se comentando no dia-a-dia - por vezes até ao telefone ou nós vamos num restaurante(...) estamos num restaurante e comenta-se - sai sempre um comentário sobre qualquer coisa que se passou num curso ou(...) há sempre conversas sobre isso(...)» (Entrevista-E: p. 10).

«(...) era andar com a viatura. De resto, em termos de papeis, éramos um zero.»(Entrevista-D: p. 8).

«(...) acho que a formação, leva as pessoas a pensar que estamos a fazer um trabalho honesto, e que é com honestidade que as coisas podem andar sempre para a frente.» (Entrevista-D: p. 18).

Ligação ao projecto da empresa

Procuramos também ao longo das entrevistas com os motoristas, compreender a ligação deste grupo à organização. Relativamente às várias informações sobre a empresa e os seus objectivos, transmitidas no curso de formação, os intervenientes sentem-se ligados à empresa e ao seu projecto para o «bem e para o mal» tendo sido referido que:

«É bom que a situação seja sempre assim, que nós tenhamos(...) estejamos dentro do problema da empresa quando(...) para o bom e para o mau(...)» (Entrevista-D: p. 6).

«Nós, aqui, nesta empresa temos uma perspectiva geral de como as coisas(...) estão a andar bem ou estão a andar mal, ou quando estão melhor ou quando estão pior; temos uma perspectiva, mais ou menos, de como as coisas funcionam. Nós apercebemo-nos quando há melhoria e quando não há melhoria, quando as coisas(...) » (Entrevista-E: p.13).

«Agora, a empresa não está bem, teve um problema, financeiramente a empresa está com graves problemas, nós também gostamos de saber, porque, acima de tudo, as pessoas que podem ajudar a empresa são as que cá trabalham, mais ninguém. Essa é que é a realidade.»(Entrevista-D: p.6).

Podemos, também, dizer que há indicações de que os motoristas sentem uma profunda ligação à empresa, «orgulho» e «amor à camisola». Nas frases que apresentamos em seguida, está subjacente a responsabilização das pessoas no projecto da empresa. Esta responsabilização é o resultado de uma prática de gestão, que favorece a autonomia e o envolvimento onde se reconhecem e se valorizam os trabalhadores:

«(...) outra das coisas que se aprende, que eu acho que se ganha um bocadinho, em termos de formação, é(...) vamos lá ver(...) o viver um bocadinho a empresa. O(...) como é que eu hei-de dizer?(...) o nós sabermos - motoristas - que, se isto não é correcto que se faça, porque não é bom para a empresa, então não se faz. Não é aquele estilo do: Que se lixe, isto não é meu, e deixa andar.» (Entrevista-D: p.18).

«(...) por ter trabalhado nesta empresa, por ter adquirido os conhecimentos que adquiri, nesta empresa, que(...) eu considero um bocado minha, porque tenho aqui todos estes anos de trabalho e(...) por amor à camisola. E tenho um bocado de orgulho, em chegar a qualquer lado, e ser conhecido pelo lado positivo.» (Entrevista-E: p.12).

«(...) é-nos transmitido, na formação, o sentido de responsabilidade e um sentido de que isto que está aqui é um bocado nosso. Isto é um bocado nosso.» (Entrevista-E: p.16).

«Aquilo que não acontece nas empresas em que não há formação(...) todos estão-se marimbando, porque o patrão é rico e cada vez está mais rico, e eu sou empregado e cada vez estou mais pobre.»(Entrevista-E: p.16).

«(...) os transportes Luís Simões, em termos de transportes, estão à altura da melhor empresa que existe em Portugal. Mas não é só ao nível de transportes: está a nível de transportes, está a nível de estruturas, está a nível de formação, está a nível de tudo.» (Entrevista-D: p.12).

Imagem junto de colegas/outras empresas

A imagem do motorista da empresa tem significado, também, em termos de mercado de trabalho, pois é reconhecido que as empresas concorrentes valorizam estes trabalhadores.

Os entrevistados reconhecem que há uma diferença significativa relativamente ao pessoal de outras empresas e chegam mesmo a considerar que no mercado de trabalho têm oportunidades acrescidas pelo facto de trabalharem nesta empresa. Pensamos que isto é o resultado de toda uma cultura de empresa, uma envolvente resultado da convergência de variados factores:

«Eu tenho muitos colegas, (...) que, se por acaso, chegarmos três ou quatro à porta do mesmo patrão a pedir trabalho, somos tão bons uns como os outros - posso-lhe dizer, em termos de comparação, eu considero-os tão bons como eu(...) dizer que, se chegarmos quatro (isto quatro, ou cinco, ou seis!), a pedir trabalho a um patrão, e se ele tiver um lugar, eu(...) na maior parte dos casos, sou o preferido por ter trabalhado aqui.» (Entrevista-E: p.13).

Verifica-se a valorização da formação como factor de distinção em relação aos colegas da mesma profissão exercendo actividades noutra empresa:

«(...) por vezes, quando dizem qualquer coisa - mesmo naquele tom de gozo - é um tom de gozo, mas é um tom de gozo com pena de não terem a mesma possibilidade.» (Entrevista-E: p.10).

«E claro, nós fazemos ver que não, que(...)e depois perguntamos meia dúzia de coisas, que inclusivamente aprendemos aqui, e que eles não sabem. Não sabem, porque não dão formação.» (Entrevista-D: p.3).

Os motoristas sentem que a formação os qualifica no seu desempenho, intervindo na atitude dos clientes, quando afirmam:

«(...) eu quando chego ao pé de um cliente, (...) um bom cliente de transportes dos Simões, eles acima de tudo sabem que eu sou um motorista, mas que, acima de tudo, eu tenho formação.» (Entrevista-D: p.7)

«(...)e depois não há dúvida nenhuma(...) por isso é que eu digo que os empregados, os motoristas dos transportes Luís Simões(...)a meu ver, ainda são diferentes. São diferentes, porque têm uma maneira de pensar e de estar diferente dos outros.» (Entrevista-D: p.3).

Referem, também, a sua imagem no mercado e a maneira como são reconhecidos. Esta diferença num mercado, adverso e com profissionais pouco qualificados, retracta a importância da estratégia de gestão, definida nos anos oitenta com o início da formação. Este facto contribuiu decisivamente para implementar essa diferenciação e assim melhorar a competitividade e o prestígio da empresa:

«Portanto, somos cotados como sendo os meninos-estudantes, mas há qualquer coisa de diferente, inclusive - isto é uma coisa que se nota bem nos restaurantes, mesmo em Espanha - as pessoas reconhecem que nós somos empregados dos Transportes Luís Simões.» (Entrevista-E: p.1).

«(...) depois destes anos todos de trabalho nesta empresa, eu posso-lhe dizer que a minha(...) cotação, no mercado de trabalho, subiu muito. Eu posso mesmo dizer-lhe (...) se, por qualquer motivo, tiver de sair desta empresa - chegar àquela e dizer: «Eu preciso de trabalho!». «Onde é que trabalhava?». «Em tal parte.»; se não me conhecerem. Mas se me conhecerem, não tenho qualquer problema em chegar lá e me dizerem: «Vem trabalhar amanhã!». (Entrevista-E: p.12).

«(...) qualquer indivíduo que tenha uma carta de condução, o maior prazer dele era trabalhar no Luís Simões. Por esses motivos os cursos têm feito com que o prestígio da empresa tenha aumentado.» (Entrevista-E: p.10).

Estas afirmações mostram que é possível, apesar das contradições e dos interesses diversos, procurar articular os objectivos dos trabalhadores com os da empresa por forma que garantam um bom desempenho profissional em simultâneo com a satisfação dos clientes.

1.2.2.-Síntese dos resultados obtidos pelas entrevistas

Vamos apresentar seguidamente a síntese dos dados obtidos pelas entrevistas. O tratamento destes dados têm em conta os procedimentos que definimos no capítulo referente às metodologias.

1 - Domínio: Empresa

Constatamos que é reconhecido pela gerência, que o início do desenvolvimento da formação não foi devido a uma estratégia definida e formalizada para a empresa.

É evidenciado, no entanto, que apesar de não estar formalmente definida, esta iniciativa teve uma importância fundamental visto desenvolver um factor para distinguir a empresa das concorrentes. Este factor de diferenciação foi encontrado no valorização do desenvolvimento das pessoas, pois o acesso a tecnologias, todas as outras empresas têm.

O sector onde a empresa se integra não é favorável ao desenvolvimento de cursos de formação, nem tem tradição neste âmbito. O facto de a empresa optar pela formação dos seus trabalhadores foi considerado no sector, um acontecimento inovador e diferenciador.

A aposta no desenvolvimento de processos de formação em contexto de trabalho tem em vista construir pessoas diferentes e, assim, marcar a diferença no mercado, pois do ponto de vista da gestão, o principal capital da empresa são as pessoas.

As necessidades de formação sentidas pela gestão, por um lado teve origem numa grave crise, nos anos 80, que foi necessário ultrapassar. Procurou-se na altura uma melhor comunicação, um melhor entendimento entre as pessoas, uma maior descentralização e responsabilização. Por outro lado, os gestores em contacto com empresas estrangeiras sentiram a importância de melhorar a comunicação e a responsabilização das pessoas da empresa.

Constatamos, também, que a sensibilização da gestão para a importância da formação é fruto da sua experiência pessoal e dos cursos de formação que frequentaram. Uma crítica ao sistema educativo está subjacente quando é referido que as pessoas «(...)têm muita competência mas não têm espírito de missão(...)» ao entrarem no sistema de emprego. Aqui, também, se pretende salientar as vantagens da formação ser desenvolvida dentro da empresa, para além de adaptar a pessoa ao local de trabalho e procurar produzir competências, quer técnicas quer sociais nos seus trabalhadores.

É entendido por espírito de missão, a capacidade de cada colaborador da empresa para resolver os problemas do cliente, o que pressupõe a mobilização de competências como a responsabilidade e a iniciativa.

Relativamente ao posto de trabalho é reconhecido o papel de cada indivíduo e a sua responsabilidade no sucesso da empresa.

Ainda na óptica da gestão, a formação na empresa permite trocar opiniões sobre a empresa e assim os participantes nessa formação compreendem os objectivos da empresa e que estão a contribuir para os atingir.

Cultura da empresa

A partir das representações pessoais dos entrevistados, podemos identificar que na origem dos valores da cultura da empresa é dada grande importância ao papel da família fundadora, sendo referido com certa frequência que o casal fundador sempre teve práticas de respeito pelas pessoas e de responsabilização pelos colaboradores.

Esta postura da família influenciou os valores da empresa, onde desde o início se defende o respeito e a satisfação do cliente. Como vimos, anteriormente, os entrevistados defendem que para o desenvolvimento da empresa, é necessário ter como valor da cultura «a satisfação dos clientes».

Na abordagem dos valores, é salientado a satisfação do cliente (sendo definida como a preocupação em encontrar sempre as soluções que o cliente precisa), a missão dos colaboradores, (entendida como o conhecimento e competências que contribuem para a satisfação do cliente). Como suporte destes valores são realçados o trabalho em equipa, a coesão de grupo, a colaboração, a responsabilização, o ambiente de trabalho e a valorização da formação.

As novas tecnologias são encaradas como uma ferramenta que suporta a satisfação do cliente. Quando se adquirem novas tecnologias e se procura a inovação, está subjacente a esta atitude, a procura da satisfação do cliente.

É sentido que, o facto de a empresa adquirir novas tecnologias se reflecte na postura dos seus colaboradores. Realça-se a necessidade que os colaboradores sentem em querer saber mais, querer mudar e querer melhorar os conhecimentos.

Sistema de Formação

Configura-se que a opção pelas práticas de formação dentro da empresa foi devida ao facto de esta não se encontrar disponível de forma adequada em qualquer escola ou universidade. Ao promover-se a utilização de formadores internos, procura-se, nas sessões de formação, favorecer a troca de experiências profissionais com origem na empresa, para que os vários intervenientes sejam levados a reflectir sobre os objectivos da empresa.

Os gestores ao envolverem-se na formação, contribuem para projectar o futuro da organização, prestigiar a formação e sensibilizar os colaboradores para a necessidade de desenvolver aprendizagens, de forma a acompanhar a mudança económica e social.

Como vimos no quadro teórico, consideramos a formação em contexto de trabalho em duas grandes vertentes; a formação formal e a formação não formal. A formação formal em contexto de trabalho, é caracterizada por decorrer em sala ou junto ao local de trabalho, com um programa definido, em que os formadores internos são colaboradores da empresa, conduz a práticas de formação de cariz não formal. O ambiente de aprendizagem é essencialmente caracterizado por uma ampla troca de experiências e debates em torno de problemas contextualizados, o que leva vários grupos sócio profissionais a desenvolverem uma melhor comunicação com colegas de outras áreas profissionais. Como consequência da formação em contexto de trabalho, verificamos alterações positivas no relacionamento entre grupos sócio profissionais.

De acordo com o afirmado nas várias entrevistas, a informalidade criada em torno de problemas da empresa, gera interacções entre os participantes na formação, melhora a comunicação e favorece a colaboração, tendo reflexos no desempenho profissional.

Reconhece-se que os processos de formação interna com características não formais, é uma prática de há muitos anos na empresa, apesar de só muito recentemente ser considerada como momento de formação. Eles nasceram da actividade profissional voltada para o cliente e para a resolução de problemas. Deste modo são incentivados pela gestão, numa perspectiva de melhoramento contínuo da

eficácia da organização. Os momentos de formação não formal, caracterizados pela resolução de problemas, são um grande desafio a todas as pessoas envolvidas e tidos como um elemento de satisfação dos colaboradores. Neste campo são considerados um marco importante as reuniões de objectivos, hoje chamadas de auto-avaliação e de desenvolvimento, que surgiram como uma necessidade no desenvolvimento do modelo de gestão por objectivos. Para além da apresentação dos resultados relativamente aos objectivos estabelecidos, procura-se a auto-avaliação nas diferentes vertentes dos departamentos.

Os grupos de trabalho são reconhecidos como indicados para estabelecer laços de cooperação, melhoria da comunicação e facilitadores da socialização do indivíduo dentro do grupo. São, um veículo para a construção de consensos, sendo assim um suporte para a aplicação de decisões, visto as questões serem reflectidas por várias pessoas que no futuro serão a base de apoio da decisão.

Os sujeitos reconhecem que sendo favorecida a participação na formação dentro da empresa, se gera o empenhamento e a motivação e se promove uma maior ligação do indivíduo à organização.

Com a participação na formação, as soluções encontradas para os problemas são tidas como as mais adequadas, pois atenuam-se os conflitos, melhoram-se os processos de socialização, contribui-se para reduzir a distância hierárquica, promove-se a descentralização e aumenta-se a responsabilidade e a colaboração. Constata-se que a participação dos indivíduos nos projectos da empresa são incentivados. Muitas vezes os colaboradores são convidados a apresentar as realizações ou as soluções para problemas, o que contribui para o reconhecimento social e para a satisfação pessoal dos intervenientes.

Podemos, ainda, concluir, relativamente à participação nos processos de formação, que há unanimidade em considerar que a participação na formação contribui para outras formas de participação dentro da empresa. Reconhece-se que estas práticas facilitam a procura de soluções apropriadas para os problemas e favorecem a satisfação e motivação dos trabalhadores dentro da organização.

2 - Domínio: Efeitos da formação

Projecto pessoal/profissional

A gestão considera que o contributo da formação para a realização do projecto pessoal/profissional dos colaboradores da empresa e para o desenvolvimento das pessoas é importante para a organização e assim procura promover, fomentar e desenvolver o potencial de cada indivíduo. Reconhece que as oportunidades de desenvolvimento prendem-se com a capacidade dos próprios indivíduos. A gestão da empresa tem em atenção os indivíduos com maiores capacidades para se auto-desenvolverem, para assim serem «(...)valor acrescentado à empresa e à sua própria carreira».

Detectamos a preocupação em estabelecer, com a formação, uma relação entre a estabilidade profissional e a estabilidade pessoal, que por sua vez se reflecte na estabilidade familiar. A empresa tem mesmo desenvolvido acções com vista a aumentar o seu prestígio junto da família dos colaboradores, para assim estabelecer uma melhor ligação que proporcione orgulho e simpatia para com a organização. A este nível a empresa assume que tem realizado várias iniciativas de onde se salienta o jornal interno, enviado em primeiro lugar para casa dos familiares dos colaboradores.

É, também, realçado, que a organização procura transmitir aos colaboradores o sentimento de segurança. Relativamente ao desenvolvimento das pessoas é procurado, na empresa, um melhor ambiente de trabalho visto estar relacionado com a satisfação pessoal. A participação na formação é considerada como um factor importante para a satisfação das pessoas, visto ser considerada um factor de prestígio.

Outro aspecto importante do resultado da formação, é o reconhecimento externo dos trabalhadores, quer pelos clientes quer pelo mercado de trabalho, que foi sentido como uma vertente da satisfação. Os próprios motoristas referiram que, se por qualquer motivo tiverem que abandonar a empresa, possuem facilidades de colocação no mercado de trabalho pelo facto de terem trabalhado nesta empresa. Quanto ao reconhecimento interno, para além da remuneração, foi valorizada a importância da relação entre as pessoas.

Constatamos a preocupação em transmitir aos colaboradores da empresa o sentimento de confiança no seu futuro, reconhecendo que na empresa a satisfação está também intimamente ligada ao sentimento de segurança.

A formação é valorizada pelos formandos, para o seu desenvolvimento e o da empresa, uma vez que reconhecem que é um factor que os prestigia no mercado.

Auto-Imagem -Motoristas

Os motoristas referem geralmente, que o seu grupo sócio-profissional, é a nível nacional, em termos sociais, tido como pouco qualificado, apresentando uma imagem pouco considerada.

Relativamente aos motoristas da empresa e como consequência da formação, é referido pelos entrevistados, que actualmente, possuem uma maneira de se apresentar diferente, assim como uma outra forma de encarar os problemas e as diversas situações. Referem, também, que a formação contribui para um novo estatuto do motorista, para o seu reconhecimento no mercado de trabalho e para uma nova imagem, que os distingue dos motoristas das outras empresas.

Outro aspecto evidenciado é a importância da aprendizagem e da formação para o seu desenvolvimento, sendo referido que a formação leva as pessoas a fazer um trabalho honesto, que neste contexto deve ser entendido como um novo tipo de responsabilização e uma nova relação, empresa-trabalhador-cliente.

Constatamos, também, que os motoristas sentem uma profunda ligação à empresa, «orgulho» e «amor à camisola». Estão ligados ao projecto da empresa para o «bem e para o mal». Estas constatações mostram que é possível, apesar das contradições e dos interesses diversos, procurar a articulação entre as pessoas e a empresa, de forma a garantir um bom desempenho profissional mas também a satisfação dos trabalhadores.

Desempenho profissional

É assumido a relação entre o desempenho profissional e a formação e que, um dos principais factores de sucesso da formação é o desenvolvimento de competências. A gestão considera, também, que a formação contribui para que os

vários actores assumam a sua missão dentro da empresa e, ainda, para valorizar a pessoa no local de trabalho.

A formação é reconhecida como tendo dado um contributo importante no desenvolvimento de competências, em particular a responsabilidade. Os motoristas, referem também que a formação aumentou a sua responsabilidade e que a comunicação melhorou. A formação é também sentida como importante para a aprendizagem de conteúdos mais técnicos, necessários ao bom desempenho da profissão. Outras competências são referidas como tendo sido desenvolvidas pela formação: o trabalho de equipa, a colaboração, a coesão de grupo, as relações inter pessoais, a autonomia e capacidade de resolução de problemas. Estas tiveram reflexos directos no nível de desempenho e, assim, na satisfação dos clientes.

Socialização

Com esta categoria procuramos saber se a formação contribui para a partilha dos valores da cultura da empresa. É referido que todos os novos trabalhadores passam uma semana de formação antes de se dedicarem à sua actividade profissional. Este facto é tido como muito positivo, visto ser uma oportunidade de conhecerem a empresa os seus objectivos, os colegas e os responsáveis. Neste sentido, a formação é valorizada como processo de socialização uma vez que contribui para a ligação da pessoa à empresa, ajuda a encontrar as melhores soluções para os problemas e aumenta a cooperação entre as pessoas. Em termos pessoais aumenta as expectativas individuais dos novos colaboradores. A formação é tida como uma forma de sustentar o crescimento de novos colaboradores na empresa.

Constatamos, que os processos de formação têm contribuído para ligar as pessoas à cultura da empresa. Os principais valores da cultura da empresa são partilhados nas sessões de formação, a responsabilização, a colaboração. Verifica-se alterações a nível de comunicação e do relacionamento entre os indivíduos.

Reconhecemos que há a preocupação em manter e partilhar os valores da cultura da empresa, o que representa um grande esforço da organização, devido ao crescimento acentuado dos últimos anos. Esta prática configura a mobilização de energias e canaliza os comportamentos em torno de objectivos comuns sendo uma forma de atenuar e de prever as situações de conflito.

Neste contexto, podemos dizer que há indicações de que o modelo de formação contribuiu para atenuar algumas barreiras entre grupos distintos, com culturas diferenciadas, que se unem em torno do objectivo comum de desenvolverem a empresa.

3 - Domínio: Competitividade

Há indicações de que se estabelece uma relação positiva entre os processos de formação e a competitividade da empresa. Ser competitivo é ter vantagem sobre os concorrentes de forma a conquistar mercado. Este foi o grande objectivo que motivou o início da formação, nos anos oitenta.

Ao longo destes anos a empresa impôs-se no mercado considerado adverso, conseguindo a preferência dos clientes. Este sucesso da empresa deve-se a um grande número de factores, entre eles a formação.

É referido como factor do sucesso da empresa, uma cultura de empresa voltada para servir o cliente, onde a formação teve o seu papel quer na partilha dos valores da cultura da empresa, quer no desenvolvimento de outras competências.

Outro facto de competitividade salientado é a qualidade de serviço prestado aos clientes que encontram o seu suporte nas competências dos colaboradores.

A procura do envolvimento dos trabalhadores nos projectos da empresa, a sua responsabilização, o apelo à sua participação na formação, reflectem-se na satisfação dos clientes e conduzem a uma maior motivação e empenhamento dos colaboradores e, assim, se obter uma melhor competitividade da empresa.

Conclusão

Ao longo deste capítulo apresentamos os diversos instrumentos de recolha de dados e os procedimentos utilizados no trabalho de campo, quer nos questionários quer nas entrevistas. Assim procedemos a uma recolha intensiva de informação no contexto em estudo, de forma a ser possível o cruzamento da informação.

Dividimos este capítulo em duas partes; uma referente à leitura dos dados provenientes do inquérito de carácter extensivo, mediante a utilização de um questionário, a outra de carácter intensivo baseada na realização de cinco entrevistas. Para realizar as entrevistas recorremos a três quadros da empresa e a dois colaboradores do grupo de motoristas.

O questionário pretendeu abordar a importância da formação profissional contínua, para a mobilização de novas competências, o desenvolvimento pessoal/profissional dos colaboradores e a partilha dos valores da organização. Procuramos fazer uma leitura dos dados de natureza quantitativa.

No tratamento das entrevistas, procuramos interpretar os dados recorrendo à técnica de análise de conteúdo. A entrevista é considerado por nós como a principal instrumento na recolha de dados. Na análise de conteúdo, consideramos os três domínios definidos na metodologia onde identificamos diversas categorias de modo a melhor evidenciar os resultados e a retirar as conclusões do nosso estudo.

Síntese da segunda parte

Iniciamos esta parte do trabalho com o capítulo referente às metodologias, onde procuramos justificar a nossa opção pelo estudo de caso qualitativo como estratégia de investigação que possibilita o cruzamento da informação recolhida através de vários instrumentos metodológicos.

Neste sentido explicitamos os procedimentos utilizados no trabalho de campo e procuramos justificar para cada instrumento posto em prática, quais os objectivos pretendidos. Assim, apresentamos as linhas de acção adoptadas para o tratamento dos dados através de uma análise quantitativa para o questionário e de uma análise de conteúdo para as entrevistas.

Pretendemos, seguidamente, caracterizar o sector de transporte rodoviário de mercadorias onde identificamos o início de um processo de mudança sócio-cultural, que se caracteriza pela alteração nos modos de gestão e pela procura de novas qualificações.

Constatamos que o alargamento do mercado possibilita a internacionalização das empresas que compreendem a necessidade de traçar estratégias inovadoras. A necessidade de formação profissional e o crescente aparecimento de instituições de formação, indicam que se iniciou um processo de transformação no sector de transportes.

Na análise documental, reconhecemos o grande desenvolvimento da empresa onde os gestores possuem uma visão estratégica da formação, a preocupação com o desenvolvimento de competências de forma a promover a mudança e a inovação a partir do interior da organização. É sublinhado que para continuar a sobreviver num ambiente europeu caracterizado pela incerteza e competição global é necessário desenvolver processos conducentes à melhoria da qualidade assente nas competências dos recursos humanos.

A empresa em estudo assume uma postura afirmativa e inovadora através do desenvolvimento de cursos de formação em contexto de trabalho. Procura assim, além do desenvolvimento e da qualificação dos seus colaboradores, uma imagem com a qual as pessoas se identifiquem e sobre a qual se possam mobilizar para o «projecto de empresa». Os recursos humanos são tidos como os verdadeiros protagonistas da mudança.

As exigências de uma melhor eficácia do desempenho, e o apelo à participação em equipas de trabalho, indicam que se está a alterar, de forma radical, o papel da pessoa na empresa assim como as formas e os momentos para aprender, os quais devem assumir um importante papel na cultura da empresa e no desenvolvimento das novas competências.

Constatamos, que a formação constitui um espaço de participação onde os actores com os seus projectos interactuem com os projectos da empresa e se favorece uma adesão da pessoa à organização e aos seus valores. A formação constitui um dos pilares capazes de sustentar o desenvolvimento pessoal/profissional dos colaboradores, o desenvolvimento da organização e a sua competitividade.

CONCLUSÃO GERAL

CONCLUSÃO GERAL

A educação/formação é cada vez mais considerada como um processo que contribui para a resolução de muitos dos problemas sócio-económicos gerados na sociedade global, de acordo com os discursos dos vários responsáveis europeus.

A sociedade de informação impõe novos factores no mercado global, determinando a qualidade como elemento fundamental na concorrência das organizações. A tudo isto acresce o apelo constante ao envolvimento dos trabalhadores nos projectos das organizações, tendo como objectivo não só melhorar a eficácia dos processos como também aumentar a produtividade.

A constatação destes factos, remete-nos para o estudo das organizações, onde se verifica a emergência de um grande número de mudanças necessárias à sua sobrevivência nesta sociedade competitiva. No apelo ao desenvolvimento de novos modelos organizacionais, por um lado, aposta-se na cultura da empresa ao mesmo tempo que se acredita que a satisfação dos projectos pessoais/profissionais dos colaboradores conduz a uma maior motivação destes e, assim, a um melhor desempenho e a uma maior produtividade. Por outro lado, verificamos a valorização das aprendizagens em contexto de trabalho, tendo em vista o desenvolvimento de competências, até agora pouco consideradas, o que avizinha o fim da organização Taylorista e o emergir de organizações mais flexíveis.

Como suporte às mudanças organizacionais, a formação profissional contínua em contexto de trabalho é considerada, pelos autores estudados, como o motor das transformações e da mobilização de competências quer a nível do desempenho profissional, quer a nível do desempenho social. Esta nova atitude dos responsáveis das organizações procura dignificar a condição humana, criando espaços de reflexão e de aprendizagem que mobilizem as competências tidas como fundamentais ao desenvolvimento das organizações. Assim, é feito um apelo ao desenvolvimento de novas competências em contexto de trabalho, onde cada vez são mais valorizados os processos de mobilização de competências sociais, até aqui pouco valorizadas, ou mesmo ignoradas, como por exemplo a colaboração, a iniciativa, a autonomia e o trabalho de equipa. Realce-se a importância dos momentos de formação profissional

contínua, em modo formal e não formal, procurando uma articulação entre trabalho e aprendizagem.

Ao longo do desenvolvimento do nosso trabalho, podemos constatar que, apesar das grandes mudanças e dos novos ventos das organizações de excelência, se verifica uma grande inércia no tecido empresarial português, que se caracteriza pela ausência de uma política de formação, traduzida por um fraco investimento em formação, um plano de formação dependente dos subsídios, uma fraca valorização da formação não formal, uma ausência de estruturas próprias para a formação profissional contínua e pouco empenhamento dos responsáveis e dos gestores no desenvolvimento dos recursos humanos.

Pensamos que tais posturas são incompatíveis com os novos modelos organizacionais, onde se valoriza a formação profissional contínua e os processos de aprendizagem baseados na autoformação, no sentido em que o indivíduo é o centro do processo formativo, sendo capaz de gerir os modos e os tempos da sua aprendizagem no dia a dia, ou seja, cada indivíduo tem a preocupação de identificar as suas próprias necessidades e objectivos, para que, de forma consciente e responsável, possa participar na formação e contribuir para melhorar as suas competências numa "organização que aprende".

Nos novos modelos organizacionais, os responsáveis procuram motivar as pessoas para aprender através do trabalho e de outras actividades formativas com a preocupação de valorizar a formação com vista à satisfação e motivação dos intervenientes.

O nosso estudo centra-se na formação profissional contínua em contexto de trabalho, que entendemos ser um factor importante, não só para a satisfação do projecto pessoal e profissional de cada indivíduo, como também para a satisfação do projecto da organização. Assim, entendemos que os contextos organizacionais assumem um papel determinante no desenvolvimento das aprendizagens e referimos a importância da partilha dos valores da cultura da organização como elemento aglutinador de um projecto comum pessoa/organização.

Ao fazermos uma abordagem antropocêntrica das organizações, valorizamos as práticas formativas que contribuem para o desenvolvimento da pessoa. Nesta óptica, no âmbito da formação em contexto de trabalho, pensamos ser essencial valorizar os momentos de formação não formal, ligando-os à organização do trabalho e à cultura organizacional, onde o formando pode apropriar-se do significado das experiências, conducentes ao desenvolvimento de novas competências.

Neste âmbito, pensamos que as ciências da educação têm assumido um papel importante, pois, para além de um importante potencial de investigadores, possui, também, um quadro teórico que tem permitido desenvolver um conjunto de saberes essenciais às novas práticas de aprendizagem.

Na nossa investigação, consideramos como objectivos: compreender a importância da formação na estratégia da empresa; analisar a importância da participação nas práticas de formação profissional em contexto de trabalho; relacionar a satisfação do projecto pessoal/profissional com as práticas de formação em contexto empresa; identificar os contributos da formação para uma melhor ligação dos indivíduos aos valores da cultura da empresa; identificar o contributo da formação para o desenvolvimento de novas competências; relacionar a formação profissional contínua com a competitividade da empresa; estabelecer relação entre participação na formação e qualidade na formação.

Tendo em vista estes objectivos, o nosso trabalho de investigação foi-se desenvolvendo ao longo das seguintes questões orientadoras:

O modelo de formação da empresa faz parte da estratégia de gestão? Quais os valores da cultura da empresa mais significativos para os gestores? Quais as principais características do modelo de formação da empresa? Qual o significado da participação para os diferentes actores nos processos de formação? A formação contribuiu para a satisfação do projecto pessoal/profissional dos intervenientes? A formação contribui para uma melhor ligação entre os participantes na formação profissional e a cultura da empresa? Quais as competências que os actores desenvolveram com a formação? A formação contribui para um melhor desempenho profissional? A formação profissional é considerada como um factor importante para a competitividade da empresa?

Podemos, ainda, referir que ao aprofundar todas as questões, investigamos teoricamente os conceitos significativos na formação em contexto de trabalho, em modo formal e não formal, a participação na formação, a satisfação do projecto pessoal/profissional, as novas competências, a organização qualificante, a cultura da empresa e a qualidade na formação.

Como abordamos no quadro teórico, do nosso ponto de vista, a participação na formação profissional contínua é essencial à qualidade na formação, visto constituir um veículo apropriado para favorecer o envolvimento e a motivação dos vários indivíduos de modo a satisfazer não só o projecto pessoal/profissional dos intervenientes, mas também proporcionar a melhoria do desempenho e a partilha dos valores da cultura da organização.

Entendemos por qualidade na formação, os processos que conduzem a resultados quer a nível da satisfação do projecto pessoal/profissional dos indivíduo, quer a nível da empresa, ou seja, os processos que permitam um melhor desempenho profissional e à partilha dos valores da cultura da empresa. Através da nossa reflexão, procuramos, fundamentalmente, compreender se a participação dos diferentes actores na formação profissional contínua se reflecte na qualidade da formação.

Tendo em consideração o referencial teórico e os pressupostos referidos no capítulo 1, da segunda parte do nosso trabalho, escolhemos, como metodologia de trabalho empírico, o estudo de caso coma finalidade de nos conduzir à compreensão do campo em estudo.

Não pretendendo referir todas as conclusões a que fomos chegando ao longo da investigação, vamos sintetizar as conclusões que nos parecem mais significativas para a construção do conhecimento do campo em estudo e que nos permite dar respostas às questões referidas anteriormente.

1- Síntese do Trabalho Empírico

No contexto deste estudo, a política da empresa tem em consideração o desenvolvimento de recursos humanos, considerando que a formação profissional contínua é um elemento valioso para sustentar as mudanças e a capacidade competitiva da empresa. A aprendizagem é tida como central para o êxito empresarial, entendendo-se que a formação profissional pode ajudar a responder às novas exigências do mercado de maneira globalizante e integrada.

Realçamos que o nível de qualificação académica dos gestores, não constitui, no caso em estudo, qualquer barreira à formação profissional contínua. O seu envolvimento e empenhamento pessoal são atitudes a realçar e devem constituir uma referência junto dos vários sectores que atribuem o insucesso da formação e das empresas portuguesas à baixa qualificação dos gestores.

Os gestores amplamente implicados nos projectos de formação, quer participando nas sessões, quer valorizando a formação, reconhecem que a formação possibilitou uma melhor convergência entre os objectivos das pessoas e os da organização, concretamente através de uma melhoria significativa na comunicação.

É reconhecido pelos gestores que o início da formação na empresa não foi devida a uma estratégia definida e formalizada. A necessidade de desenvolver formação deve-se ao facto da empresa querer desenvolver competências que permitisse potenciar as novas tecnologias e, também, criar um factor diferenciador da empresa no mercado, num sector onde não há tradição de formação. O facto da empresa desenvolver formação parece-nos pertinente, quando constatamos que a formação contribuiu para uma nova imagem da empresa no mercado.

Na abordagem aos valores da cultura da empresa, os vários entrevistados referem como valores: a satisfação do cliente (sendo esta definida como a preocupação em encontrar sempre as soluções que o cliente precisa) e a missão dos colaboradores, (entendida como o conhecimento, competências e atitudes que contribuem para a satisfação do cliente). Como suporte destes valores são realçadas competências como; o trabalho em equipa, a coesão de grupo, a colaboração, a responsabilidade, o ambiente de trabalho, a valorização da formação e o relacionamento interpessoal.

As práticas de formação profissional contínua desenvolvida dentro da empresa tem por base um estudo cuidadoso do contexto. Os processos de formação nasceram dentro da própria empresa, o que conduziu a momentos de análise e auto-reflexão, passando os participantes na formação a conhecer melhor a empresa e a estarem implicados nos seus projectos. Podemos afirmar que é reconhecido pelos entrevistados que a formação desenvolvida foi adequada ao contexto.

Constatamos que a participação no processo de formação dos responsáveis da empresa e chefes de departamento para além da análise da avaliação da formação, estão implicados em todo o processo de formação, desde a definição do perfil dos trabalhadores à detecção das necessidades de formação, ao seu desenvolvimento e à avaliação.

Em termos de formação não formal, a participação das pessoas em grupos pluridisciplinares contribui para mudar as relações entre grupos sócio-profissionais distintos, já que, resultante destes momentos de formação, os processos de comunicação são alterados, existindo um maior contacto entre os responsáveis e os trabalhadores.

A aquisição de saberes desenvolve-se em múltiplas situações. A participação em grupos de trabalho introduz uma nova dinâmica na formação. O envolvimento dos trabalhadores nos processos de formação favorece o "ambiente de aprendizagem" e a interacção entre o Homem e o seu meio, factor este necessário ao desenvolvimento da formação.

Assim, o ambiente criado com a participação dos trabalhadores na formação permite a todos os colaboradores encontrarem espaço para apresentar e discutir as suas ideias. De igual modo, o facto de colegas de diferentes áreas se reunirem em sala, proporciona uma nova e diferente forma de relação. São encontradas formas comuns de caminhar para os mesmos objectivos. Procura-se uma maior eficácia e colaboração, reflectida numa aprendizagem mútua.

Os gestores e outros responsáveis da empresa, para além de formadores (formadores internos), são um elemento activo na organização e desenvolvimento da formação. Procura-se desenvolver a cooperação entre colegas e o espírito de união

com debates em torno de problemas da empresa. Muitas vezes estes debates saem para fora da sala, chegando aos locais de trabalho respondendo, assim, de forma adequada às novas situações sócio-profissionais.

Da análise do modelo de formação, tudo aponta para dizermos que a participação é geradora de novos modos de aprendizagem em contexto de trabalho. Podemos referir, também, que as equipas multidisciplinares são consideradas uma forma de criar sinergias entre as várias formas do saber.

Constatamos, a partir do trabalho empírico, que os resultados da formação em termos de projecto pessoal/profissional dos colaboradores da empresa, que os sujeitos percebem a importância da formação para a satisfação do seu pessoal/profissional.

De acordo com os dados recolhidos e com a nossa reflexão, consideramos que a satisfação pessoal e profissional permite que a pessoa domine cada vez mais o lugar que desempenha, que saiba o máximo acerca da sua função e da utilidade do seu desempenho. Este facto motiva e permite à pessoa sentir-se útil, pois sabe que está a contribuir para o seu sucesso pessoal, bem como para o sucesso da empresa.

O facto de os colaboradores da empresa receberem informações sobre os projectos da organização, os seus objectivos, os mercados, a concorrência, os novos clientes, torna estes profissionais elementos conscientes das realidades do sector de transportes, favorecendo a sua auto-imagem, de pessoas consideradas e com segurança profissional.

É referido, pelos motoristas da empresa, que como consequência da formação, possuem actualmente uma maneira diferente de se apresentar, assim como uma outra forma de encarar os problemas profissionais. Referem, também, que a formação contribuiu para um novo estatuto do motorista, para o seu reconhecimento no mercado, enquanto profissionais membros da empresa e para uma nova imagem que os distingue dos outros motoristas. De igual modo, como resultado da formação em termos de socialização do indivíduo dentro da organização, é referido que a formação tem um papel importante na manutenção e desenvolvimento dessa

socialização dentro da empresa, melhorando o relacionamento e a colaboração entre colegas.

Os indivíduos encontram na formação profissional contínua oportunidade de partilhar a sua experiência profissional, de se relacionarem e contribuir para o esbatimento das barreiras da comunicação, pois diminuem os fluxos de informação difusos carregados de "ruído" que afectam a resolução de problemas, a criatividade e a motivação. Em termos pessoais, esta formação, aumenta as expectativas individuais. A formação é uma forma de sustentar e integrar os novos colaboradores na empresa.

Os responsáveis da empresa sentem que a formação é um factor de coesão e de fortalecimento dos valores da cultura da empresa, assim como uma forma de sustentar o rápido desenvolvimento da organização.

Relativamente ao desempenho profissional, dos trabalhadores da empresa, obteve-se um reforço na tomada de consciência, que todas as funções concorrem para um objectivo comum (prestação de um serviço de qualidade ao cliente), evitando que cada função perca de vista o sentido e a vida do conjunto bem como a lógica da sua existência e posicionamento na organização.

É reconhecido que a formação deu um contributo importante para o desenvolvimento de novas competências, salientando-se, em particular a responsabilidade. Ainda como resultado das diferentes práticas de formação, é referido a melhor colaboração e comunicação, assim como, a capacidade de trabalhar em equipa.

Podemos, ainda, constatar que a formação profissional teve como principal resultado o aumento do nível de desempenho, o que se veio a reflectir não só internamente, na empresa, mas também, directamente no cliente externo, reforçando os laços de fidelidade e de parceria empresa/cliente. Assim, são ainda referidas como tendo sido desenvolvidas pela formação, as seguintes competências: responsabilidade, trabalho de equipa, entregajuda, autonomia e capacidade de resolução de problemas, que tiveram reflexos directamente no nível de desempenho e na satisfação dos clientes.

Há aspectos que são também considerados resultados da formação, como um melhor relacionamento entre as áreas funcionais, uma melhor comunicação e a preocupação com os processos da qualidade.

Ao nível das competências transversais, podemos salientar que os motoristas se preocupam com as possíveis avarias na estrada, com a imagem da viatura e com a sua imagem como agentes da empresa junto dos clientes. Outro aspecto importante que realçamos, é que vários responsáveis da empresa passaram a desempenhar funções de formadores internos, o que mostra a dinâmica e empenhamento na formação dos vários colaboradores da empresa.

Verificamos a existência de uma forte coesão entre os actores. A formação assume ainda um papel significativo no fortalecimento da auto-imagem do grupo sócio-profissional dos motoristas.

Um outro aspecto que realçamos refere-se à competitividade da empresa. Verificamos que os entrevistados estabelecem uma relação positiva entre os processos de formação e a competitividade da empresa.

Ao longo dos anos, a empresa impôs-se num mercado considerado adverso, conseguindo a preferência dos clientes. Este sucesso da empresa deve-se a um grande número de factores, entre os quais se enquadra a formação profissional contínua. Ser competitivo é ter vantagem sobre os concorrentes, de forma a conquistar mercado. Este foi o grande objectivo que motivou o início da formação nos anos oitenta.

De acordo com o nosso referencial teórico e com a análise do nosso campo empírico entendemos que na empresa em estudo se verifica a qualidade na formação pois a formação contribui para a satisfação do projecto pessoal/profissional dos intervenientes, a melhora o desempenho profissional, para a partilha dos valores da cultura da organização e para o aumento da competitividade da empresa. Assim, podemos dizer, que no caso em estudo, se verificou a qualidade na formação

Consideramos, contudo, de acordo com o quadro teórico, que a verificação da qualidade na formação profissional contínua em contexto de trabalho, pressupõe a

existência de um contexto favorável ao desenvolvimento da aprendizagem (qualificantes), caracterizado pela participação e envolvimento dos vários actores nos projectos de formação.

Do nosso ponto de vista e de acordo com a análise dos dados do campo empírico, torna-se importante referir, que constatamos na empresa em estudo princípios característicos de uma empresa qualificante, nomeadamente:

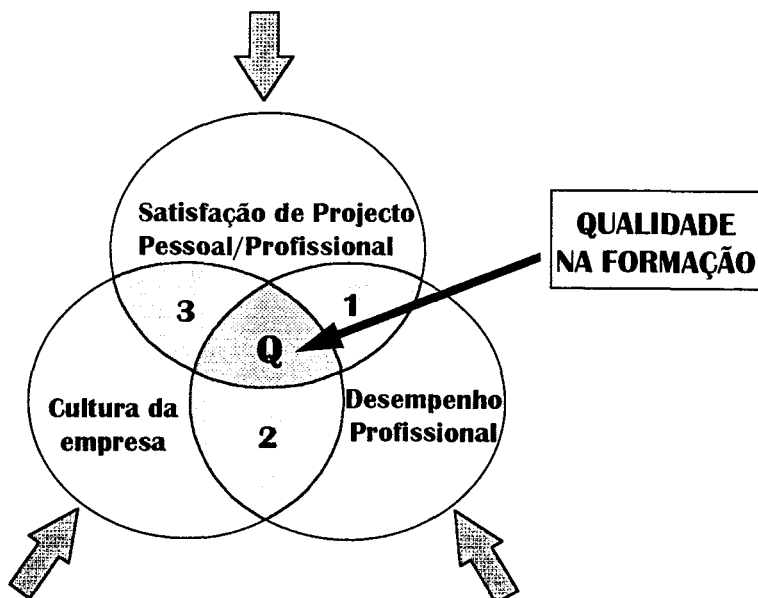
- A aposta na formação profissional contínua;
- O aproveitamento de várias oportunidades para a aprendizagem;
- A existência de formação formal e não formal;
- O apelo ao trabalho de equipa;
- O fomento da responsabilidade e da autonomia;
- A mobilização de competências sociais;
- O incentivo a cada indivíduo para se projectar no futuro;
- A existência de capacidade competitiva.

O que nos leva a concluir que o impacto conseguido pela formação, na organização e junto aos formandos e demais colaboradores, mostra que a participação na formação profissional contínua pode ser uma forma eficaz para melhorar a qualidade na formação.

Como foi referenciado no quadro teórico entendemos que se verifica qualidade na formação nos projectos de formação profissional em contexto de trabalho quando esta contribui para a satisfação do projecto pessoal/profissional dos intervenientes, para um melhor desempenho profissional e para a partilha dos valores da cultura da organização.

Decorrente do nosso trabalho de investigação e de acordo com os pressupostos definidos, desenhamos a figura 20, onde as setas representam o meio envolvente da empresa (política governamental, sistema de ensino/formação, legislação, mercado etc.). Cada círculo representa um dos três domínios considerados, ou seja, a satisfação do projecto pessoal/profissional dos intervenientes, a cultura da empresa e o desempenho profissional.

Figura 20 - Qualidade na formação



Procura-se, assim, representar, pela zona de intersecção destes três domínios a qualidade na formação, a qual depende, em nossa opinião, essencialmente, do contexto onde se desenvolve.

Neste sentido, pensamos que é essencial para que se verifique qualidade na formação, que o contexto tenha características qualificantes, o que implica que a formação profissional seja participada, que promova a realização do projecto pessoal/profissional dos intervenientes, que faça apelo à auto-formação e à mobilização de novas competências.

Na figura 20 tendo em atenção as zonas 1, 2, e 3, resultantes da intersecção dos diferentes domínios, podemos ainda caracterizar os seguintes modelos de formação que consideram como:

- 1 - Formação para a tarefa;
- 2 - Formação para o alheamento;
- 3 - Formação para o desperdício.

Formação para a tarefa (1)

Tem como resultado, essencialmente, um melhor desempenho profissional. Não é promovida uma melhor ligação da pessoa à empresa. O ambiente de trabalho e os valores da cultura da empresa não dão lugar à inter-ajuda e ao relacionamento favorável à satisfação pessoal. As competências sociais não são consideradas.

Formação para o desperdício (2)

Este modelo de formação não tem efeito significativo no desempenho profissional e na partilha dos valores da organização. O indivíduo não intervém, sente-se arredado dos grandes projectos da empresa. A satisfação do seu projecto pessoal e profissional não é tido em conta, a sua motivação e aderência à organização não é considerada. Pressupõe-se a não participação quer nos processos de formação quer na organização das suas tarefas.

Formação para o alheamento (3)

Os efeitos deste modelo de formação não se reflectem no melhor desempenho profissional. Esta formação apesar de promover a socialização, proporcionando a partilha dos valores da organização, a empresa é caracterizada pela ausência de valores de aprendizagem que respondam às exigências dos novos sistemas produtivos. Não existe uma visão estratégica da importância das competências para o melhor desenvolvimento profissional, para a competitividade da empresa e assim, para a sua sobrevivência.

2 - Desenvolvimento do Sistema de Formação da Empresa

Na empresa em estudo, pensamos que o seu acentuado desenvolvimento e a necessidade de admissão de dezenas de novos colaboradores, leva a que o sistema de formação profissional contínua deva assegurar, no futuro, a participação dos colaboradores nos processos de formação, como estratégias conducentes a suportar as mudanças na empresa.

A internacionalização da empresa, a sua implementação no espaço Ibérico e Europeu deve ser reflectido nos processos de formação que deverão considerar as diferentes culturas, as necessárias respostas às mudanças da envolvente e o crescimento e a reestruturação acelerada da organização.

Em termos qualitativos, sublinhamos a necessidade de desenvolver práticas de avaliação da aprendizagem no local de trabalho, articuladas com a avaliação do desempenho. Nesse sentido, devem ser considerados na empresa novas formas de avaliação dos processos de formação formal/não formal. Os formandos devem conhecer os critérios da avaliação, de modo a permitir-lhes uma ampla reflexão sobre o seu saber e assim sendo, a tornar essa avaliação formativa.

No tocante aos processos de formação dos seus colaboradores, pensamos que a empresa se encontra em condições de desenvolver práticas inovadoras de formação de adultos, assim como a valorização de momentos de formação não formal, aspecto ainda pouco considerado na empresa. De realçar que as novas formas de organização do trabalho, nas várias áreas funcionais, podem ser potenciadas para favorecer o desenvolvimento de competências, fazendo emergir um sistema de gestão de competências mais de acordo com o desenvolvimento da empresa.

Compete ainda a todos, em particular aos responsáveis das diferentes áreas, continuar a alimentar o espírito de aprender e de ensinar que está presente em vários momentos de formação na empresa. Num futuro breve o resultado de toda a formação deve ser alargado a outros sectores e a outras áreas geográficas. A informação e os conhecimentos devem chegar mais facilmente a todos os colegas, aproveitando todas as situações para aprender e ensinar de forma de mobilizarem as

competências, pois a empresa será melhor sucedida se a capacidade para aprender for superior à capacidade das concorrentes.

Pensamos que os formadores internos estão em condições de fazer as melhores opções nas orientações a seguir, pois, fazem parte e conhecem o contexto onde desenvolvem os processos de aprendizagem. A tarefa do formador consiste em organizar o meio em que o sujeito em formação desenvolve a sua acção, de modo a favorecer a aprendizagem. O formador deve assumir-se como um membro da empresa pertencente a um grupo sócio-profissional com relação profissionais directas com os grupos a quem dirige a formação.

Outra tarefa importante a desenvolver pelos formadores internos é incentivar os formandos a definir os objectivos da aprendizagem, a elaborar planos para atingir os mesmos e a rever os progressos efectuados. O formador interno, ao desenvolver metodologias adequadas à formação de adultos, não reproduzindo a escola tradicional, assume novas práticas pedagógicas na formação em contexto de trabalho, de modo a gerar novos comportamentos. A sua prática deve ser caracterizada pela criatividade, liderança, dinamismo e capacidade de comunicação. O formador tem de conhecer muito bem todas as metodologias e técnicas pedagógicas, de forma a favorecer a aprendizagem através do envolvimento dos formandos e a executar tarefas contextualizadas. Neste sentido, a empresa deve desenvolver, formação em metodologias inovadoras específicas para os formadores internos.

Em nossa opinião, deve tornar-se rotina a análise de estudos de caso baseado em problemas da empresa ou em reclamações de clientes. A todos os membros da empresa cabe a tarefa de continuar a desenvolver o prestígio da formação e um clima de aprendizagem que torne todos os colaboradores conscientes que a qualidade na formação é, ela em si, fundamental para a qualidade do serviço.

3- Limitações do Nosso Estudo

Como limitação ao nosso estudo, podemos considerar que o campo em que focalizamos a nossa investigação é um contexto próprio e único, que influencia os diversos actores, pelo que não podemos retirar implicações extra-organizacionais.

A problemática em estudo, ou seja, os processos de formação profissional contínua em contexto de trabalho, por um lado, são marcados pela carência de referências bibliográficas e de estudos de investigação, por outro, na organização onde realizamos o nosso estudo verificaram-se elevados índices de crescimento, com um grande número de admissões de novos colaboradores. Este facto tem resultados significativos no modelo de formação, na cultura da empresa, na construção de valores e significados que evoluem em função das relações entre as várias culturas, o que originou algumas dificuldades metodológicas.

No nosso trabalho de investigação prevíamos a realização de três entrevistas a quadros da empresa. Numa primeira análise destas entrevistas, o papel da formação profissional na actuação dos motoristas, evidenciou demasiada concordância entre as respostas dos entrevistados. Este facto levou à realização de um novo guião para a realização de duas entrevistas a motoristas. Na escolha destes, tomamos em consideração, para além do número de anos na empresa, o número de horas dedicado à formação profissional, o que poderá ter contribuído para limitar o nosso estudo, visto não termos entrevistado motoristas com menos de três anos de empresa e possivelmente com outra visão dos efeitos da formação.

O questionário, abrange uma população de 44% motoristas e de 78% de pessoal administrativo. Como vimos, o nosso estudo tem essencialmente uma perspectiva qualitativa e portanto, só consideramos como relevante nos questionários a análise das frequências e das percentagens das respostas. Uma análise estatística mais profunda, poderia conduzir-nos a um melhor conhecimento da percepção pelos diferentes actores da formação profissional contínua.

Os motoristas compõem o grupo sócio-profissional mais importante da empresa. A sua actividade desenvolve-se na viatura ou junto dos clientes, o que provoca

grandes ausências da empresa e dificulta o entendimento e compreensão das suas preocupações e relações pessoais, enquanto grupo sócio-profissional.

Pensamos que, para o enriquecimento deste trabalho, é útil estudar outros campos, ou seja, conhecer outras perspectivas, de forma a obter uma visão mais abrangente da complexidade desta problemática, quer em empresas de transportes com as suas particularidades, quer em empresas de outras áreas produtivas.

4- Questões Emergentes para Investigações Futuras

Ao estudarmos a problemática da formação profissional contínua em contexto de trabalho parece-nos pertinente levantar algumas questões que poderão ser objecto de investigações futuras.

Relativamente ao modelo de gestão das empresas, pensamos ser oportuno aprofundar as seguintes questões:

- Será possível a existência de um modelo participado, de formação profissional contínua em contexto de trabalho sem o envolvimento dos gestores?
- Qual o papel da gerência e dos quadros da empresa no desenvolvimento da aprendizagem em contexto de trabalho, de modo a atenuar as barreiras à formação ?

Conforme temos vindo a defender ao longo do nosso trabalho, os indivíduos têm um papel determinante nos processos de aprendizagem, pelo que é necessário construir um ambiente de aprendizagem envolvente que permita a cada indivíduo perspectivar uma nova postura perante a formação. Cada indivíduo, deve ser ajudado a considerar as suas próprias capacidades de auto-formação de modo a potenciar os momentos de aprendizagem:

Neste âmbito, consideramos as seguintes questões:

- Quais os factores mais significativos do contexto sócio-cultural que condicionam a implantação e desenvolvimento de um modelo de formação profissional contínua?
- Nas empresas, como desenvolver as características dominantes dum ambiente favorável à aprendizagem ?
- Quais as características das barreiras à formação, próprias de cada um dos grupos sócio-profissionais? (Gestores, Economista, Engenheiros, Psicólogos Motoristas Administrativos...).
- Qual a relação entre a capacidade de trabalho em equipa e a cultura do grupo sócio-profissional e/ou habilitação académica?

Outro tema importante para futura investigação refere-se à organização das aprendizagens em contexto de trabalho, mas também com as competências dos formadores internos, o que nos leva a colocar as seguintes questões:

- Como articular a formação formal e a formação não formal em contexto de trabalho?
- Quais as melhores práticas de formação para relacionar o desempenho de funções produtivas e os momentos de formação?
- As práticas do formador em contexto de trabalho implicam a definição de um perfil com características diferentes dos formadores de centros de formação e instituições de ensino?
- Os formadores devem encarar as tarefas referentes à formação como uma componente das suas funções na empresa ?

Uma outra vertente interessante para futuras investigações liga-se com o desenvolvimento de novas competências em contexto de trabalho. Sabemos que, nas organizações, é importante garantir que os processos de formação formal e não formal contribuam para a mobilização de novas competências, o que nos leva a levantar as seguintes questões:

- Será a formação profissional contínua em contexto de trabalho a mais adequadas ao desenvolvimento de novas competências?
- Quais as metodologias de formação profissional contínua que devem ser mais valorizadas para o desenvolvimento das novas competências?
- Em momentos de formação formal e não formal, na abordagem de conteúdos técnicos, quais as novas competências que poderão ser mobilizadas?
- Se as situações de trabalho possuem uma dimensão formativa, quais os modos de a acompanhar e desenvolver ?

Pensamos que, para as empresas se desenvolverem, é necessário que as estratégias de mudança e as experiências de inovação que surgem nas mesmas encontrem apoios de modo a poderem crescer. Ao ser repensado o papel da formação em contexto de trabalho, na acelerada fase de mudança e desenvolvimento

da sociedade, deve-se ter particular atenção aos valores da cultura da empresa onde a formação toma lugar.

Para nós, trabalhar em formação profissional contínua é partilhar uma visão humanista que tem em consideração o indivíduo nos vários grupos sócio-profissionais, de forma a estabelecer interações favoráveis aos processos de socialização.

Estas reflexões permitem-nos levantar as seguintes questões:

- Quais as práticas de formação profissional contínua favoráveis a uma boa articulação entre as diferentes culturas dos grupos sócio profissionais ?

Relativamente ao contributo da formação profissional contínua para a satisfação do projecto pessoal/profissional dos indivíduos achamos interessante questionar:

- Em que aspectos a formação profissional contínua pode contribuir para conciliar a lógica pessoal e a lógica empresarial ?
- Poderá estabelecer-se uma relação entre a cultura organizacional e a capacidade de aprendizagem dos trabalhadores dessa organização?

A formação em contexto de trabalho exige respeito pela experiência da pessoa, pelas aprendizagens anteriores, pois é a partir destas que os indivíduos desenvolvem aprendizagens mais elaboradas. As empresas, tendo em consideração os processos não formais de desenvolvimento de competências, devem perspectivar e legitimar, não só a sua existência, como também o seu reconhecimento.

Partindo do pressuposto que os recursos humanos são o elemento fundamental do sucesso da organização, as novas formas de gestão terão no reconhecimento dos conhecimentos adquiridos pela experiência um vector favorável ao fortalecimento da interface indivíduo/empresa. Assim, um dos aspectos mais importantes da formação em contexto de trabalho é a certificação de competências adquiridas pela

experiência. Num contexto em que cada vez mais se valoriza a experiência pessoal e sócio-profissional dos indivíduos, perguntamos:

- Como qualificar as competências dos trabalhadores, reconhecer a validade dos conhecimentos adquiridos em momentos não formais de aprendizagem?
- Considerando que a mobilização de competências depende do contexto, em que são mobilizadas, como certificar competências como a responsabilidade, trabalho de equipa e a autonomia?

Constatamos que as empresas cada vez mais assumem o papel de parceiro do sistema de educação/formação, o que revela a sua importância no desenvolvimento da formação profissional contínua em contexto de trabalho, que valorizam cada vez mais a empresa como um lugar privilegiado de formação, devendo ter em consideração o sector de actividade em que está inserida.

- Como articular as práticas entre a formação nas empresa com o sistema de ensino/formação?

Outro assunto a que damos grande relevância na nossa investigação refere-se à problemática da qualidade na formação. Em nosso entender, a aplicação da norma ISO 9000 à formação poderá contribuir para um melhor resultado. No entanto, transpor estas normas elaboradas numa óptica industrial para a formação, pode torná-la extremamente rígida, ausente de criatividade e, assim, influir negativamente nos processos de aprendizagem. No sentido de acautelar estes possíveis problemas colocamos as seguintes questões tendo em atenção o enquadramento na norma:

- Considerando a formação profissional em contexto de trabalho, como um produto/ serviço como enquadrar na norma a formação não formal?
- Em contexto de trabalho, onde começa e acaba o processo de aprendizagem?
- Quem são os “cliente” da formação?
- Os formandos devem ser consideradas fornecedores e/ou clientes?
- O ambiente de aprendizagem «exterior» ao próprio processo de formação, como intervém no processo e na qualidade da formação?

- Como «medir» o empenhamento da gestão na formação?
- Como «medir» a qualidade na formação?

Todas estas questões, que acabamos de apresentar, foram surgindo no desenvolvimento do nosso trabalho de investigação. Algumas delas, pensamos abordar no futuro, no âmbito das nossas actividades profissionais, outras, sendo objecto de trabalhos de investigação futuros, são um contributo para uma melhor ligação do sistema económico com o sistema de ensino/formação e assim criar condições para uma maior qualidade no desenvolvimento de processos de aprendizagem ao longo da vida.

Consideração Final

Referimos que do nosso ponto de vista, este trabalho demonstra que há gestores em Portugal que apostam forte numa estratégia de formação para o desenvolvimento das empresas.

Também, verificamos que no caso estudado, os gestores não possuindo elevadas habilitações académicas, conseguiram com a sua experiência, interesse e dedicação a tempo inteiro, potenciar a sua organização e desenvolver uma estratégia de internacionalização das suas actividades.

Os desafios lançados pela gestão, em diferentes momentos, aos vários níveis da empresa, onde se realça, o de tornar a empresa, em 1993, líder do mercado em Portugal, foram plenamente atingidos. A concretização com sucesso deste objectivo indica-nos que a resposta ao actual e grande desafio, para que a empresa se torne a melhor em qualidade de serviço da Península Ibérica, até final do século, também mobilizará todos os trabalhadores.

Realçamos, ainda, e é sempre bom saber que em Portugal existem gestores que por mérito próprio, afastados ou pouco considerados no mundo mediático e de muitos outros encontros sociais, triunfam nos mercados internacionais onde são respeitados e valorizados, devendo por isso, constituir motivo de reflexão por parte do mundo empresarial e de referência para a classe política.

AGRADECIMENTOS

AGRADECIMENTOS

Quero dirigir aqui um agradecimento a todos os que generosamente se disponibilizaram para me acompanharem na realização deste trabalho. Refiro em particular:

A Prof. Doutora Teresa Ambrósio, que representa um referencial central no meu percurso pessoal e profissional, pelos desafios lançados, estímulo e amizade que me proporcionou, assim, como pelo acompanhamento e orientação desta tese.

A Dr.^a Teresa Oliveira com quem tenho tido o privilégio de trabalhar ao longo destes últimos anos, pela colaboração e disponibilidade oferecidas, pelo seu interesse, apoio científico, críticas incisivas e acompanhamento de todo este trabalho.

O Dr. Artur Marques da Costa, por me ter ensinado tanto ao longo da minha vida profissional, pela sua franca amizade e constante disponibilidade. Pelo estímulo que deu ao projecto inicial, interesse e acompanhamento na realização deste trabalho.

A Dr.^a Fátima Belarmino, Dr.^a Manuela Soveral, Dr.^a Emília Andrade e Eng. Lourenço Frazão, pelos apoios, sugestões e críticas, quer no tratamento dos dados, quer na organização da tese.

A gestão da empresa Transportes Luís Simões, pela sua disponibilidade e pela permissão de recolha de dados. Sem a sua ajuda e apoio não teria sido possível

descrever e tentar interpretar o campo em estudo. Não posso deixar de referir o Sr. José Luís Simões, o Sr. Jorge Simões e o Sr. Leonel Simões, pelas facilidades concedidas, os apoios sempre discretos, quer no levantamento de dados, nas entrevistas, quer pessoalmente com palavras de força e simpatia. Refiro, ainda, o Dr. Carlos Gonçalves, pela sua constante disponibilidade e apoio, quer na recolha de dados quer em sugestões nas várias vertentes do trabalho empírico.

Quero realçar a inestimável colaboração dos trabalhadores da empresa, nomeadamente, os motoristas, os operadores de tráfego, os gestores de frota, os mecânicos, os administrativos e os quadros da empresa, pelo empenhamento e colaboração que me permitiu partilhar e aprender com as suas experiências pessoais e profissionais, cuja constante disponibilidade viabilizou a concretização deste estudo empírico.

Os velhos amigos e companheiros, que nos momentos mais críticos, que pela amizade demonstrada souberam de forma informal encontrar a palavra de ânimo, que de forma solidária me ajudaram a descobrir a força.

A minha família, em especial aos meus pais e irmã pela sua presença, disponibilidade e apoio incondicionais, pelo carinho que sempre tiveram comigo.

A Teresa, por estar sempre presente, ao meu lado, partilhando comigo, com igual entusiasmo os caminhos deste trabalho. Pelo teu apoio, compreensão e estímulo. A Maria e Catarina onde encontro a força para todos os momentos.

Para concluir, mais uma vez, reitero a todos o meu reconhecimento.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

Abreu, W.J. (1994), Dinâmicas de Formatividade dos Enfermeiros, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Lisboa.

Acordo Nacional de Formação Contínua (1993-1996), BOE Nº59 de 10 Março de 1993, Fundacion para la Formacion Continua, Espanha.

Ambrósio, T. (1986), A Pessoa no Contexto de Desenvolvimento Social, ALTER/EGO, Lisboa.

Ambrósio, T. (1991), Da Tecnologia Social à Investigação Educativa, In Educação, Ciências Sociais e Realidade Portuguesa, Edições Afrontamento, Porto.

Ambrósio, T. (1992), Políticas Educativas e Pós-Modernismo. Educação e Desenvolvimento, (Resumo da Comunicação Apresentada No Colóquio Cultura), Ideologia e Processos Educativos, ISPA, Lisboa.

Ambrósio, T. (1992a), Formação Contínua de Recursos Humanos - A Questão das Novas Competências, II Congresso de Sociologia, Lisboa.

Ambrósio, T. (1995), Qualidade na Formação Profissional, Relatório Nacional.

Ambrósio, T. (s/data), “A Formação Contínua dos Professores à Luz dos Actuais Sistemas Antropocêntricos de Produção e Formação”.

Ambrósio, T. (s/data), Educação e Desenvolvimento.

ANTRAM (1993), Estudo do Transporte Rodoviário de Mercadorias, Relatório Final.

APSIOT (Abril 1994), Parecer Sobre o Livro Verde, Revista de Organização e Trabalho, Lisboa.

Association Européenne pour La Compétitivité par Les Ressources Humaines (ECR), (1993), Good Practice and Efficiency of Continuing Vocational Training and Different European Cultures and Mentalities, Relatório, Bruxelas.

Aubrun, S. e Orofiamma, R. (1990), Les Compétences de 3^a Dimension, Overture Professionnelle?, CNAM-Centre de Formation de Formateur, Paris.

Azevedo, J. (1992), Entrevista, Educação, N^o5.

Bader, V. (1996), Poder e Estratégias - Por um Novo Quadro de Análise - Conferência 18 Novembro 1996, ISCTE, Lisboa.

Bank, J. (1992), Gestão da Qualidade Total, Edições CETOP, Lisboa.

Baptista, J. et al. (1985), Uma Gestão Alternativa, Relógio de Água, Lisboa.

Barata, J.P.M., e Ambrosio T. (1988), Desafios e Limites de Modernização, IID, Lisboa.

Barata, J.P.M (1988), Eficácia e Incerteza na Intervenção Planeada, IED, Lisboa.

Barbier, J. (Outubro 1992), La Recherche de Nouvelles Formes de Formation Par et Dans les Situations de Travail, Éducation Permanente, N^o112, (p.125-146).

Barbier, J. (1993), Elaboração de Projectos de Acção e Planificação, Porto Editora, Lisboa.

Barrosa, L. (Outubro 1994), O Papel da Formação Profissional para uma Gestão Participada dos Recursos Humanos, Revista Organizações e Trabalho, Nº12, APSIOT.

Baudouin, J., Hellet, R., Mesnier, P.-M. e Ollagnier, E. (Outubro 1992), Diploma-Oriented Training in Industry: A New Relationship Between Work and Training, Éducation Permanente, Nº112, (p.39-46).

Bekourian, A. (Setembro 1991), Les Bilans de Compétences-Une Approche Sociologique de L'Outil-Notion, Éducation Permanente, Nº108, (p.117-128).

Belet, D. (1991), Mudar os Comportamentos de Gestão pela Formação: Para uma Andragogia da Gestão. Cadernos Force, Associação Industrial Portuguesa.

Berbaum, J. (1993), Aprendizagem e Formação, Porto Editora, Lisboa.

Berger, G. (1992), Revista de Psicologia e de Ciências da Educação, Porto.

Bertrand, Y., e Ghillemet P. (1988), Organizações: Uma Abordagem Sistémica. Instituto Piaget, Lisboa.

Bernillon, A e Cerutti, O. (1990), A Qualidade Total-Implementação e Gestão. Lider Edições Técnicas, Lisboa.

Bogdan, R., e Biklen, S.K. (1994), Investigação Qualitativa em Educação. Porto Editora, Lisboa.

Bonvalot, G. (1991), Éléments D'une Définition de La Formation Expérientielle in La Formation Expérientielle des Adultes. La Documentation Française, Paris.

Bonvalot, G. (Dezembro 1989), L'Entreprise, Espace de Formation Expérientielle, Éducation Permanente, N°100-101, (p.151-160).

Bonvalot, G. e Courtois, B. (Março 1984), The Autobiography-Plan, Éducation Permanente, N°72-73, (p.151-164).

Boyer, R.(1987), La Flexibilité du Travail en Europe, Editions la Découverte, Paris.

Boudon, R. (1984), O Lugar da Desordem, Gradiva, Lisboa.

Bourgeault, G. (1991), La Formation Expérientielle des Adultes: Perspectives Nord-Américaines et Expériences Québécoises in La Formation Expérientielle des Adultes, La Documentation Française, Paris.

Bousquet, N. (1990), Detaylorisation des Formations et Stratégie de Flexibilité, Éducation Permanente, N°104, (p.73-82).

Cabrito, B.G. (1994), Formação em Alternância: Conceitos e Práticas, Educa, Lisboa.

Cardim, J.C. (Out 1995), Formar Revista de Formadores, IEFP, Lisboa.

Carnevale, A. et al. (1990), Workplace Basics: The Essential Skills Employers Want, Jossey-Bass Publishers, S. Francisco.

Carré, P., e Pearn M. (1992), L'Autoformation Dans L'Entreprise, Éditions Entente, Paris.

Casanova, D. (1991), La Reconnaissance des Compétences Génériques, in Reconnaître les Acquis-Démarches D'exploration Personnalisée, Ed. Universitaires, UNMFERO, Paris.

Castagnos, J.-C. (Dezembro 1990), Formation Continue et Configuration de L'entreprise: N'innove pas qui Veut, Éducation Permanente, N°105, (p.151-162).

Chauvel, E. (1991), Histoire de Vie et Formation Expérientielle in La Formation Expérientielle des Adultes, La Documentation Française, Paris.

Chené, A., e Theil, J.P. (1991), Expérience, Formation de La Personne et Savoir-Faire-Sens in La Formation Expérientielle des Adultes, La Documentation Française, Paris.

Christensen, F. (1995), Department of Vocational Training and Education, Ministry of Education, Denmark.

CNE (1995), Estudo sobre o Desenvolvimento do Diálogo entre Educação Economia e Sociedade, Conselho Nacional de Educação.

Colin, T., e Grasser, B. (1995), Classificação e Novas Formas de Organização do Trabalho: Quais as Articulações Possíveis? Revista Europeia, Formação Profissional N°5, CEDEFOP.

Comissão Europeia (1995), Developpement des Ressources Humaines et Strategies de Formation -Experience et Resultats du Programme Eurotecnet.

Comissão Europeia, (1994), La Formación Profissional en La Comunidad Europea: Desafios e Perspectivas, Estudios-3, Educacion, Formación, Juventud, Luxemburgo.

Córdova, P. (1995), La Garantía de La Calidad de La Formación en Europa y en España, Congreso Ibérico.

Courtois, B. (Dezembro 1989), Experiential Learning: Notion and Practices to be Clarified, Éducation Permanente, N°100-101, (p.7-12).

Courtois, B. (Outubro 1992), La Formation en Situation de Travail: Une Formation Expérientielle Ambigue, Éducation Permanente, N°112, (p.95-106).

Desmarets, G. (1994), Comunicação Sistemas da Qualidade e a Certificação na Europa, Simpósio Fórum, ISO 9000, IPQ, Monte da Caparica.

Desroche, H. (1991), Maieutique et Recherche-Action: Connotations Sur Quelques Scénarios en «Formations Expérientielles» in La Formation Expérientielle des Adultes, La Documentation Française, Paris.

Desroche, H. (Junho 1989), Continuing Education on the Horizon of Utopia, Éducation Permanente, N°98, (p.73-88).

DGTT/GET/Divisão de estatística, (1992), Transporte Rodoviário de Mercadorias -Evolução Recente 1987-1991.

DGTT (1993), “ Transportes Públicos Ocasionais Rodoviários de Mercadorias”, Actividade Empresarial, Lisboa.

Dias, J., Cerdeira, M. e Finuras, P. (1994), Transporte Rodoviário de Mercadorias, Relatório de Análise Sectorial, Lisboa.

Dominicé, P. (Março 1984), The Educational Biography: A Research Itinerary, Éducation Permanente, N°72-73, (p.75-86).

Dominicé, P. (1988), O que a Vida lhe Ensinou, DRH, Ministério da Saúde, Lisboa

Dominicé, P. (1988a), A Biografia Educativa-Instrumento de Investigação para a Educação de Adultos, DRH, Ministério da Saúde, Lisboa.

Dominicé, P. (Dezembro 1989), Experience and Learning: Necessity Turned Advantage, Éducation Permanente, N°100-101, (p.57-66).

Dominicé, P. (1991), La Formation Expérientielle: Un Concept Importé Pour Penser La Formation in La Formation Expérientielle des Adultes, La Documentation Française, Paris.

Donovan, P., e Wonder, J. (1995), The Flexibility Factor (Les Secrets de la Flexibilité - Savoir S'adapter aux Changements), Les Éditions de L'Homme, 1993, Apud Angel Fernandez, op.cit., 1995, Montréal.

Doray, B. (Setembro 1991), Training and Business: Limbering Up for Psychoanalysis, Éducation Permanente, N°108, (p.77-84).

Dracker, P. (1996), Gestão numa Época de Grande Mudança, Ed. Difusão Cultural, Lisboa.

Dubernet, M.C. (1995), Organização Qualificante e Mobilidade, Revista Europeia, Formação Profissional N°5, CEDEFOP.

Dumazedier, J. (Junho 1989), Continuing Education Twenty Years On, Éducation Permanente, N°98, (p.101-120).

Durand, D. (1992), A Sistemica, Dinalivro, Lisboa.

Dybowski, G. (1995), Aprendizagem Profissional no Contexto de Processos Inovadores a Nível de Empresa -Implicações no Âmbito da Formação Profissional, Revista Europeia, Formação Profissional, nº5, CEDEFOP.

Estrela, A. (1986), Teoria e Prática de Observação de Classes-Uma Estratégia de Formação de Professores, Instituto Nacional de Investigação Científica, Lisboa.

Estudios N°3 (1994) La Formacion Profesional en La Comunidad Europea, Comisión de Las Comunidades Europeas.

Eurotecnet (1995), Development des Ressources Humaines et Strategies de Formation Experience et Resultats du Programme Eurotecnet Education, Formation Jeunesse, Comissão Europeia, Bruxelas.

Félix, A. B. (1991), «Formação Profissional em Portugal, Que Papel nos Anos 90?», Revista Emprego e Formação, IEFP, Maio, N°14.

Fernandez, A. et al. (1995), Flexibilidade-O Novo Paradigma da Produção e as Respostas Flexíveis da Formação numa Organização Qualificante, CCE, NADU EUROTECNET, Bruxelles.

Freire, J. (1993), Sociologia do Trabalho, Ed. Afrontamento, Porto.

Fundo Social Europeu, (1994), Valorização dos Recursos Humanos, Quadro Comunitário de Apoio, 1994-1999, MESS, Lisboa.

Gama, A. (1994), Formação e Participação-Um Caso Prático numa Média Empresa, Comunicação no Colóquio "Estado Actual da Investigação em Formação", Uninova, Costa da Caparica.

Gama, A. e Finuras P. (1990), Exemplo de uma Acção de Formação Utilizando Estratégias de Auto-Formação, CIDEDEC, ISCTE, Lisboa.

Gama, A., e Finuras P. (1994), Participação e Cultura Organizacional. Actas do XIII Congresso Mundial de Sociologia, Associação Internacional de Sociologia, Alemanha, Bielfeld.

Gama, A., e Finuras, P. (1992), Desenvolver a Auto-Formação, Fortalecer a Cultura de Empresa. Actas do 5º Seminário Internacional-Cambio Cultura Y Participaciàn, Subcomité RC-10, Associação Internacional de Sociologia, Espanha.

Gama, A., e Finuras, P. (1992), Formação e Mudança. Experiência Interdisciplinar numa Média Empresa. Livro de Actas do 2º Congresso Português de Sociologia, APS, Lisboa.

Ganhão, F.N. (1991), A Qualidade Total, Cedintec, Lisboa.

Gil, A.C. (1989), Projectos de Pesquisa Social, (2ªEd.), Editora Atlas, Brasil.

Ginbourger, F. (1992), La Recherche en Didactique Professionnelle, un Enjeu Social, Éducation Permanente, Nº111, (p.11-14).

Goetz, J., Lecompte, M. (1984), Etnografia y Diseño Cualitativo en Investigación Educativa, Ediciones Morata, Madrid.

Gonçalves, M.J. (1995), Que Educação/Formação para a Competitividade VI Colloque-Formation, Savoirs Professionnels et Situations de Travail, Nov.1995, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Lisboa.

INE, (1992), Inquérito ao Transporte Rodoviário de Mercadorias-1990-1992.

IPQ (1993), Prémio de Excelência - Sistema Português da Qualidade, Instituto Português da Qualidade, Monte da Caparica.

IPQ (1995), As Normas ISO 9000, Simpósio Forum ISO 9000, Caixa Geral de Depósitos, Lisboa.

IRDAC (Comité Asesor de I&D de La Comisión Europe), (1994), Calidad e Innovación-Optimizar el Potencial Humano de Europa, Comission Europea, Representacion en España, Madrid.

ISO 9000 (1995), Norma Portuguesa NP EN ISO 9002, Instituto Português da Qualidade, Monte da Caparica.

Jakubowicz, M. (1991), Formation Expérientielle et Mobilité Sociale: Le Cas Limite des Créateurs D'entreprises in La Formation Expérientielle des Adultes, La Documentation Française, Paris.

Jobert, G. (Março 1984), The Life Stories: Between Research and Training, Éducation Permanente, N°72-73, (p.5-14).

Jornal Oficial da Comunidade Europeia (1 de Junho 1995), N° C134.

Josso, C. (1991), L'expérience Formatrice: Un Concept en Constuction in La Formation Expérientiell des Adultes, La Documentation Française, Paris.

Josso, C. (Dezembro 1989), Ces Expériences au Cours Desquelles se Forment Identités et Subjectivité, Éducation Permanente, N°100-101, (p.161-168).

Josso, C. (1987), Da Formação do Sujeito...ao Sujeito da Formação, Universidade de Genebra, DRH, Ministério da Saúde, Lisboa.

Juran, J.M. (1964), Managerial Breakthrough, McGraw Hill, New York.

Kaplan, A. (1987), "Scientific Research Methods" in Keeves, J.P. (Ed) Educational Research, Methodology and Measurement - an International Handbook, Pergamon Press, Oxford, p.87-93.

Knowles, M. (1990), L'apprenant Adulte-Vers Une Nouvelle Art de La Formation, Les Éditions de L'Organization, Paris.

Kolb, D. (1984), Experiential Learning, Prentice-Hall, New-Jersey.

Kovács, I. et al. (1994), "Qualificações e Mercado de Trabalho", Estudos-13, Instituto de Emprego e Formação Profissional, Lisboa.

Kovács, I. et al. (1992), "Sistemas Flexíveis de Produção e Reorganização do Trabalho", Cesio, Lisboa.

Kovács, I. (1990), Novas Tecnologias e Organizações do Trabalho, Revista Dirigir Nº14, Instituto Emprego e Formação Profissional, IEFP.

Lallenant, T. e Gérard, I. (Julho 1987), Un Outil Pour L'émergence du Projet Professionnel, Éducation Permanente, Nº88-89, (p.195-212).

Layole, G. (Maio 1994), Va-t-on Vers des Révisions Déchirantes? La Formation en Entreprise, Éducation Permanente, Nº118, (p.133-142).

Le Boterf, G. (1995), De La Compétence: Essai Sur un Attracteur Étrange, Les Editions D'Organisation (ed. original 1994), 15ª Ed., Paris.

Le Boterf, G., Barzucchetti, S., Vincent, F., (1992), Comment Manager La Qualité de La Formation, Les Éditions D' Organisation, Paris.

Le Boterf, G. (1990), Ingeniere et L' evaluation de La Formation, Ed. L' Organisation, Paris.

Le Bouedec, G. (1988), Les Defis de la Formation Continue: Développement Personnel ou Développement Professionnel?, L' Harmattan, Paris.

Lecoq (1994), Éthique et Pratique de L'audit, Chronique Sociale, Lyon.

Lecoq, D. (1991), L'avenir D'une Illusion ou Quand la Culture Vole Bas, Les Avions Tombent, Éducation Permanente, N°103, (p.7).

Lerbet, G. (1981), Une Nouvell Voie Personnaliste: Le système-Personne, Maurecourt, Mesonance.

Lesourne, J. (1988), Éducation et Societé: Les Défis de L'an 2000, Ed. Découverte, Le Monde, Paris.

Liétard, B. (Setembro 1991), Institutionnalisation D'une Pratique: Les Bilans-Point de Vue D'une Acteur, Éducation Permanente, N°108, (p.137-146).

Livro Branco (1994), Crescimento, Competitividade, Emprego. Os desafios e as Pistas para Entrar no séculô XXI, Comissão Europeia.

Livro Branco (1995), A Educação e a Formação - Ensinar e Aprender, Rumo à Sociedade Cognitiva, Comissão das Comunidades Europeias, Bruxelas.

Lopes, A.A. et al. (1989), Metodologia da Análise Socioeconómica, Estudos Nº 6. ed. IEFP, Lisboa.

Lopes, H. (1994), O Desenvolvimento das Competências pela Organização do Trabalho, Comunicação no Colóquio "Estado Actual da Investigação em Formação", Uninova, ed. policopiada, Monte de Caparica.

Lopes, H. (Julho 1992), A Produção de Competências no Portugal de Amanhã: O Desafio Colocado às Empresas Portuguesas, Revista Portuguesa de Gestão, Vol.-1.

Lucas, A. (1992), Razón y Sociedad, Ibéro Europea de Ediciones, Madrid.

Lucas, A. (1994), Comunicacion y Participacion como Elementos Básicos de la Cultura Empresarial, Universidade Complutense. Ed. policopiada, Madrid.

Ludke, M., Andre, M. (1986), Pesquisa em Educação - Abordagens Qualitativas, S. Paulo.

Macedo, B. (1993), A Construção do Projecto Educativo da Escola-Contributo Para o Estudo dos Processos de Definição Lógica de Funcionamento da Escola, Tese Mestrado, Secção de Ciências da Educação, UNL.

Madelin, P. e Thierry, D. (Outubro 1992), Organisations Qualifiantes: Quelle Définition et Quelles Méthodes D'évaluation?, Éducation Permanente, Nº112, (p.23-31).

Mallet, L. (1995), Organização Qualificante, Coordenação e Incentivo, Revista Europeia, Formação Profissional nº5, CEDEFOP.

Marques, M. (1993), O Modelo Educativo das Escolas Profissionais: Um Campo Potencial de Inovação e Educação. Lisboa.

Marques, M. (1994), A Decisão Política em Educação, O Partenariado Socio-Educativo como Modelo Decisional, Edições Afrontamento.

Matalon, B., Ghiclione, R. (1993), O Inquérito-Teoria e Prática, Editora Celta, Oeiras.

Mateus, A. et al. (1992), "Sistemas Flexíveis de Produção e Reorganização do Trabalho", Ceso, Lisboa.

Meignant, A. (1986), La Formation Atout Stratégique Pour L'entreprise, Les Editions L'organisation, Paris.

Merriam, B. (1991), Case Study Research in Education-a Qualitativ Approach Jossey-Bass, Inc. Publishers, San Francisco, California.

Michel, S. e Ledru, M. (Dezembro 1990), Description des Compétences et Formation-Une Approche Cognitive, Éducation Permanente, N°105, (p.109-116).

Ministério das Cooperações e Segurança Social (MCSS) (1973), Classificação de Níveis Operacionais, 1ªparte, Fundo de Desenvolvimento de Mão de Obra, Lisboa.

Moal, A. (Julho 1987), The Approach to Cognitive Educability by Cognitive Development Models: A Necessary Detour, Éducation Permanente, N°88-89, (p.67-86).

Morin, E. (1994), Sociologia, Publicações Europa América, Biblioteca Universo n°39.

Moura, R. (1995), Competências Estratégicas para a Mudança, Dirigir N° 35, IEFP.

Mucchielli, R. (1989), Le Méthode des Cas, Paris, Ed. ESF.

Nóvoa, A., Almeida, C., Le Boterf, G., Azevedo, R. (1992), Formação para o Desenvolvimento, Coleção Estudos Locais-7, Fim de Século, Lisboa.

Nuttin, J. (Julho 1987), Developing Motivation and Training, Éducation Permanente, N°88-89, (p.97-112).

Nyhan, B. (1991), Desenvolver a Capacidade de Aprendizagem das Pessoas, Publicação Eurotecnet. Editora Interuniversidades Europeias, Bruxelas.

OCDE, (1992), As Escolas e a Qualidade, Coleção Biblioteca Básica de Educação e Ensino, Edições Asa, Lisboa.

Oliveira, L. (1994), Trajectórias Identidades, Projectos Profissionais e Sucesso na Formação, Comunicação no Colóquio "Estado Actual da Investigação em Formação", Uninova, Monte da Caparica.

Ollagnier, E. (1991), L'espérance dans Les Formations en Entreprise in La Formation Expérientielle des Adultes, La Documentation Française, Paris.

Onstenk, J. (1995), A Aprendizagem no Local de Trabalho no Âmbito da Reforma Organizativa na Indústria Transformadora, Revista Europeia, Formação Profissional n°5, CEDEFOP.

Pain, A. (1991), Éducation Informelle: Les Mots...et La Chose in La Formation Expérientielle des Adultes, La Documentation Française, Paris.

Patton, M. (1990), Qualitative Evaluation and Research Methods (1ª Edição), Sage Publications, London.

Peters, T.J. e Waterman R.H. Jr. (1987), In Search of Excellence, (2ª ed), Publicações Dom Quixote, Lisboa.

Pineau, G. (1991), Formation Expérientielle et Théorie Tripolaire de La Formation in La Formation Expérientielle des Adultes, La Documentation Française, Paris.

Pineau, G. (Junho 1989), Continuing Education: Life of a Myth, Éducation Permanente, N°98, (p.89-100).

Pineau, G. (Março 1984), Run for it! Life is Entering Permanent Training!, Éducation Permanente, N°72-73, (p.15-24).

Pires, A.L. (1995), Desenvolvimento Pessoal e Profissional, Um Estudo dos Contextos e Processos de Formação das Novas Competências Profissionais, Secção de Ciências da Educação, FCT/UNL, Monte da Caparica.

Pires, A.L. (1994), O Desenvolvimento das Novas Competências Profissionais, Comunicação no Colóquio "Estado Actual da Investigação em Formação", Uninova, Monte da Caparica.

Relatório de European Association for Competitiveness Through Human Resources-ECR, (1993), Good Practice and Efficiency of Continuing Vocational Training and Different European Cultures and Mentalities, Brussels.

Reto, L., e Lopes A. (1989), A Cultura Organizacional para Além da Moda, Análise psicológica 1,2,3 (VII): 179-189, Lisboa.

Rivera, J. (1995), La Calidad en El Proceso de Formación para La Empresa, I Congresso Ibérico de Recursos Humanos, XVI Jornadas Nacionales de AFYDE, VII Congresso FIACYD, Madrid.

Rodrigues, M.J. (1991), Competitividade e Recursos Humanos, Dom Quixote, Lisboa.

Rodrigues, M.J. (1993), Avaliação e Aprendizagem Social-Uma Proposta de Metodologia, Dinamia, Lisboa.

Rodrigues, M.J. (1994), Política de Reestruturação, Emprego e Desenvolvimento Regional, Estudos-11, IEFP, Lisboa.

Rogers (1984), Liberté pour Apprendre?, Bordas, Paris.

Santos, B.S. (1993), Um Discurso Sobre as Ciências Sociais, Ed. Afrontamento, Lisboa.

Schwartz, B. (1994), Moderniser sans Exclure, La Découverté, Paris.

Sébilllet, A. (Junho 1986), Recognizing and Developing the Human Ressources of the Company, Éducation Permanente, N°83-84, (p.79-88).

Serre, F. (1991), Efficacité dans L'action in La Formation Expérientielle des Adultes, La Documentation Française, Paris.

Serre, F. e Wittorski, R. (Outubro 1992), Changements Individuels, Collectifs et Organisationnels par un Dispositif de Formation Intégrée, *Éducation Permanente*, N°112, (p.47-52).

Severing, E., Stahl, T. (1996), Quality Assurance in In-House Continuing Training-Case Studies from Europe. Education Training Jouth, European Commission.

Silva, J.L.A. (1995), Flexibilidade -O Novo Paradigma da Produção e as Respostas Flexíveis da Formação numa Organização Qualificante, Texto-1, Caldas da Rainha, Nadu Eurotecnet.

Sorel, M. (Julho 1987), The Educability of the Cognitive Apparatus: What Are We Talking About? Why?, *Éducation Permanente*, N°88-89, (p.7-22).

Stahl, T. et al. (1993), A Organização Qualificante-Uma Visão para o Desenvolvimento dos Recursos Humanos, CCE, Task Force Recursos Humanos, EUROTECNET, Bruxelles.

Stroobants, M. (1994), Revista Europeia de Formação Profissional, N°1, Bruxelas.

Stroobants, M. (1993), Savoir-Faire e Compétences au Travail-Une Sociologie de La Fabrication des Aptitudes, Ed. de L'Université de Bruxelles, Bruxelles.

Suleman, F. (1994), A Emergência de Perfis Profissionais em Portugal, Comunicação no Colóquio "Estado Actual da Investigação em Formação", Uninova, Monte da Caparica.

Taylor, F. (1976), Princípios de Administração Científica. Ed. São Paulo.

Théry, D. (Dezembro 1990), Comment Ajuster un Système de Formation Professionnelle à L'emploi-Un Exemple Maghrébin, Éducation Permanente, N°105, (p.135-144).

TLS (1994), Relatório do Projecto FORCE - "Better Connection Between In-House Training and Public Continuing Vocational Training in the Transport Sector", Workshop Dinamarca, Lisboa.

TLS (1995), Relatório de Contas.

TLS (1996), Manual da Qualidade, (3ªEdição).

Touraine, A. (1966), Sociologia da Acção, Ed. Senil, Paris.

Tremblay, G. (1991), A Propos des Compétences Comme Principe D'Organisation D'une Formation, Éducation Permanente, N°103, (p.77-92).

Vala, J., Monteiro, M.B., Lima, L., Caetano, A. (1994), Psicologia Social das Organizações, Estudos em Empresas Portuguesas, Editora Celta, Lisboa.

Valladon, S.C. e Poirier, J. (Março 1984), Collecting of Biographical Stories, Éducation Permanente, N°72-73, (p.65-74).

Walker, R. (1983), Nuevos Reflexos Sobre a Investigação Educativa, Hamilton, Madrid.

Wittorski, R. (Maio 1994), Analysis of Works and Generation of Collective Skills, Éducation Permanente, N°118, (p.65-88).

Yin, R. (1994), Case Study Research-Design and Methods. International Education and Professional Publisher, SAGE, London.

Zarifian, P. (1986), «Les Approches Les Plus Récentes de La Qualification» in L'introuvable Relation Formation/Emploi, MRES, La Documentation Francaise, Paris.

Zarifian, P. (Outubro 1992), Acquisition et Reconnaissance des Compétences dans une Organisation Qualifiante, Éducation Permanente, N°112, (p.15-22).

Zarifian, P. (1993), Compétence Vers L'organisation Qualifiante, ANACT

Zarifian, P. (1995), Organização Qualificante e Modelos de Competências: Que Razões, Que Aprendizagens?, Revista Europeia, Formação Profissional N°5, CEDEFOP.

ÍNDICE DE AUTORES

ÍNDICE DE AUTORES

Abreu, W.J. : 46,65.
Ambrósio, T. : 38, 68, 87, 90, 93, 153.
Aubrun, S.: 71, 72, 73, 74, 95, 91.
Azevedo, J. :35.
Bader, V.: 43.
Baptista, J.:139, 140.
Barbier, J. :21, 85, 86, 88, 91, 92, 99, 105, 106, 124, 144, 145.
Belet, D.:101, 133.
Berbaum, J. :92, 100, 129.
Berger, G. :181, 209.
Bertrand, Y.: 22, 23, 24, 27, 30.
Bogdan, R.:190, 198, 207.
Boyer, R. :16.
Bousquet, N. : 118, 286.
Cardim, J.C.: 85.
Carré, P.:103, 110, 112, 113, 133, 172.
Casanova, D. :71.
Castagnos, J.: 65.
Christensen, F. :147.
Colin, T.;60.
Córdova, P.:149, 150, 159 .
Courtois, B.: 104, 105, 119, 120.
Desmarests, G. : 61.
Dias, J.: 215, 217.
Dominicé, P.: 99, 100, 103, 105.
Dubernet, M.C.: 161, 172.
Durand, D.: 22.

Dybowski, G. :66, 95, 118, 119, 132.
Estrela, A. : 198.
Félix, A. B. : 26, 40, 142, 160.
Fernandez, A. :13, 15, 16, 21, 98, 166, 168.
Freire, J. :25, 27, 28, 29.
Gil, A.C. : 197.
Ginbourger, F. : 64.
Goetz, J.: 198.
Josso, C.: 99, 104, 105 .
Kaplan, A. :.188, 189.
Knowles, M. 100, 101.
Kolb, D.: 104.
Kovács, I. :15, 17, 18, 19, 20, 21, 43, 44, 45, 112, 124, 139, 138, 140, 142.
Le Boterf, G. : 59, 60, 66, 67, 136, 148.

Le Bouedec, G. : 89, 92, 106, 107.
Lecointe : 50.
Lerbet, G. : 314.
Lesourne, J.: 94.
Lopes, A.A.: 27, 325.
Lopes, H. : 83, 86, 87, 123, 165.
Lucas, A. :28, 134, 322.
Ludke, M.: 192, 195,
Macedo, B.: 88, 89,
Madelin, P. : 48, 164,
Mallet, L. : 117, 118, 161, 164, 173,
Marques, M. :36, 40,

Matalon, B.,: 202.
Mateus, A.: 11.
Meignant, A. : 55, 106.
Merriam, B.: 190.
Michel, S.: 67.
Moura, R. :26,27.
Nóvoa, A.: 90.
Nyhan, B.: 12, 48, 71, 72, 79, 116, 123, 124, 126, 128, 130, 136, 162, 163, 171.
Oliveira, L.:59, 172.
Onstenk, J. 61, 114, 115, 116, 121, 122.
Pain, A.:290.
Patton, M.:198.
Peters, T.J.: 12, 30, 31, 32, 50, 56.
Pineau, G.:99, 104.
Pires, A.L.: 68, 71, 99,107.
Reto, L.,:32.
Rivera, J.:155, 156, 157, 159.
Rodrigues, M.J.: 12, 47, 50, 61, 144.
Santos, B.S.: 4, 189.
Schwartz, B. : 62.
Stahl, T. : 12, 41, 47, 72, 113, 163, 167, 170.
Stroobants, M.; 62, 63, 66, 68, 92.
Suleman, F.: 19, 90, 119.
Touraine, A. 139, 140.
Vala, J.,: 30, 107; 108, 109, 110, 133, 134, 298.
Walker, R.: 191,192
Yin, R.:189, 194, 206
Zarifian, P.: 15, 16, 20, 31, 62, 113, 162, 164.