



FPCEUC FACULDADE DE PSICOLOGIA  
E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

MESTRADO EM EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO DE ADULTOS E  
INTERVENÇÃO COMUNITÁRIA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

EVOLUÇÃO DA COMPONENTE INTELECTUAL  
NO TRABALHO

Marco Tadeu

Julho de 2014

MESTRADO EM EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO DE ADULTOS E  
INTERVENÇÃO COMUNITÁRIA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

EVOLUÇÃO DA COMPONENTE INTELECTUAL  
NO TRABALHO

Marco Tadeu

Dissertação de Mestrado em Educação e Formação de Adultos e Intervenção Comunitária apresentada à Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra para a obtenção do grau de Mestre em Ciências da Educação realizada sob a orientação da Prof.<sup>a</sup> Doutora Sandra Fernandes e coorientação do Prof. Doutor Luís Alcoforado.



Dedico este trabalho à minha tia Luísa, que era uma pessoa que se entregava aos outros de uma forma tão altruísta, minha cuidadora durante os meus primeiros anos, ensinando-me a “Tornar-me Pessoa”.

Dedico-o ao meu filho Tomás e ao meu enteado Rafael, que por serem naturalmente os bons meninos que são, sem necessidade de grande exigência, deixam-me muito orgulhoso, levando-me sempre a procurar fazer da melhor forma possível tudo aquilo a que me proponho, do qual este trabalho não é exceção, para que se possam orgulhar igualmente de mim.

Dedico-o à Mónica, por estar sempre presente na minha vida, mesmos nos momentos em que está fisicamente ausente.

Dedico-o à Joana, uma nova vida que surgiu ao longo de todo este processo, a quem desejo um futuro resplandecente.

A todos com amor!

“O trabalhador criativo deve nutrir-se contínua e ferozmente de sensações e noções para implementá-las na produção, para isso deve ler, viajar, ouvir, ou seja, aguçar e alimentar de todas as formas possíveis a sua capacidade de conhecimento ”

(De Masi, 1999, p. 200)

## **Agradecimentos**

Depois de alguns contratemplos, preocupações e também expectativas, passo a passo as ideias começaram a assentar e este trabalho foi ganhando forma, desenvolvendo-se até à sua construção final.

Neste sentido, gostaria de agradecer, em primeiro lugar, à Mónica, minha companheira de todos os momentos, por me ter compreendido e apoiado sempre, especialmente nestes dois últimos anos, e por ter tido paciência suficiente para lidar com os meus anseios e receios, relativamente à minha vida pessoal, académica e profissional.

A conciliação destas três áreas da minha vida foi difícil, particularmente nestes últimos tempos, mas possível graças a todo o amor e carinho não só da Mónica, mas dos meus Pais, de toda a minha restante família e amigos, que me deram forças para não desistir.

Um muito obrigado à minha irmã Bárbara, por me ter apoiado na construção deste trabalho.

Um obrigado especial à minha Orientadora Prof.<sup>a</sup> Doutora Sandra Fernandes por toda a sua eficiência, disponibilidade, compreensão e amizade manifestadas ao longo de todo este trabalho.

Agradecer ao meu Coorientador Prof. Doutor Luis Alcoforado e aos meus Professores por me fazerem crescer em conhecimento, sem os quais não teria sido possível a realização deste trabalho, e a todos aqueles que me inspiraram para levar esta árdua tarefa em diante, Prof.<sup>a</sup> Doutora Cristina Vieira, Prof.<sup>a</sup> Doutora Albertina Oliveira, Prof. Doutor António Gomes Ferreira, assim como todos os outros que contribuíram para a construção de todo o meu percurso académico.

Agradeço também, aos responsáveis dos Recursos Humanos e do Departamento de Formação da Sanitana, S.A., que apresentaram sempre uma disponibilidade incondicional para a construção deste trabalho: Dr. Manuel Oliveira e Dr.<sup>a</sup> Judite Santos.

Finalmente gostaria de agradecer ao responsável do Armazém da Sanitana, S.A. e da Equipa entrevistada, Eng.<sup>o</sup> Vítor Vaz, e a todos os entrevistados, por se terem envolvido e disponibilizado a partilhar as suas experiências e percursos profissionais, que favoreceu a criação deste trabalho. Sem a sua colaboração não teria sido possível o seu desenvolvimento.

## Resumo

O presente trabalho tem como principal objetivo contribuir para a partilha do conhecimento sobre a evolução da componente intelectual no trabalho e as modificações ocorridas na forma de organizar o trabalho, após a frequência de ações de formação profissional, no setor do armazém da empresa Sanitana, S.A. sita em Anadia, Portugal, estudo de caso deste nosso trabalho.

Tendo em atenção os objectivos propostos para este estudo, optámos por realizar uma investigação que combinou as abordagens quantitativa (questionário, n=17) e qualitativa (entrevistas, n=6), junto dos colaboradores do setor do armazém da empresa Sanitana, S.A..

A tese encontra-se estruturada em duas partes, na parte teórica (Parte I), sistematizou-se uma revisão geral de literatura sobre os efeitos da formação profissional, com especial incidência para as modificações ocorridas na forma de organizar o trabalho e, especialmente, no trabalho em si, isto é, se estas duas realidades convergem para a maior utilização da componente intelectual em detrimento da componente manual, pelo menos, para uma determinada categoria de trabalhadores, após terem frequentado ações de formação. Na segunda parte (Parte II), apresenta-se o estudo onde se analisa empiricamente toda esta problemática e correspondentes resultados, tendo em conta, que a formação profissional é um processo através do qual os indivíduos adquirem conhecimentos e competências para o desempenho das suas funções profissionais, e que a aquisição de conhecimentos no âmbito profissional influencia o formando/colaborador (Marques, 2009).

Este estudo deu origem a contribuições teóricas, empíricas e práticas que importam destacar, nomeadamente a importância da implicação dos efeitos da formação profissional em ambiente de trabalho após a frequência de ações de formação. No que concerne ao estudo empírico desenvolvido, as evidências resultantes podem contribuir para o enriquecimento da literatura existente, enfatizando-se a maior utilização da componente intelectual em detrimento da componente manual, para uma determinada categoria de trabalhadores, após terem frequentado ações de formação. Quanto às implicações práticas, os resultados obtidos permitem sugerir algumas estratégias relevantes para aumentar os efeitos referidos da formação profissional em contexto de trabalho.

Palavras-chave: formação profissional, aquisição de competências, desenvolvimento de competências, capital intelectual, componente intelectual, organização do trabalho.

## **Abstract**

The main objective of this dissertation is to contribute to the knowledge about the evolution of intellectual component in work, and the modifications in the form of organizing work, after the participation in training courses, in the warehouse sector of the company Sanitana, S.A., placed in Anadia, Portugal, our work case study.

Noting the main objectives of this study, we opted to conduct an investigation that combined either quantitative approaches (questionnaire, n = 17) and qualitative approaches (interviews, n = 6) to the employees of the company warehouse sector of the company Sanitana, SA industry.

The thesis is structured in two parts, in the theoretical part (Part I), systematized to a general review of the literature on the effects of training, with a particular focus on changes occurring in the forms of organizing work and especially in the work itself (that is, if these two realities point to greater use of the intellectual component at the expense of manual component, at least for a certain category of workers, having attended training activities). The second part (Part II) presents the empirical study where this whole issue is examined and corresponding results, given that the training is a process through which individuals acquire knowledge and skills for the performance of official duties, and which the acquisition of knowledge has influence in the professional graduate / employee (MARQUES, 2009)

The study resulted in theoretical contributions, empirical and practical matters that highlight the importance of involving the effects of training in the workplace after the participation in training activities. Regarding the empirical level, the work can contribute to the enrichment of the existing literature, showing the relationship between the increased use of the intellectual component at the expense of manual component for a particular category of workers, having attended training activities. About the practical implications, the results may suggest some strategies to increase the effects of such training in the workplace.

Key words: professional training, acquisition of skills, development of skills, intellectual capital, intellectual component, work organization.

## ÍNDICE GERAL

Agradecimentos .....	iii
Resumo .....	iv
Abstract .....	v
Índice de Figuras .....	viii
Índice de Tabelas .....	viii
Índice de Gráficos.....	ix
Índice de Anexos .....	ix
INTRODUÇÃO.....	12
PARTE I .....	17
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	18
1. Os desafios da sociedade do conhecimento e da informação.....	18
2. A economia do conhecimento e a produção de saberes nas organizações .....	24
2.1. Os desafios da globalização .....	24
2.2. A economia do conhecimento .....	26
3. A evolução do mundo do trabalho e das organizações.....	29
4. A evolução das formas de organização do trabalho .....	31
4.1. O novo paradigma das organizações .....	33
4.2. A flexibilidade organizacional .....	35
4.3. Estratégias de modernização nas empresas .....	37
4.4. Consequências ao nível da formação de recursos humanos.....	39
5. Efeitos do capital intelectual no desempenho das organizações .....	42
5.1. Conceito de capital intelectual .....	42
5.2. O capital intelectual como fator diferenciador nas organizações - capital humano, capital estrutural e capital do cliente .....	44
5.3. O conhecimento como gerador de riqueza nas organizações.....	46
6. A formação profissional em contexto de trabalho.....	47
7. As relações entre trabalho e educação.....	53
8. Os impactos da teoria do capital humano na qualificação dos trabalhadores .....	55
9. As possibilidades de uma verdadeira emancipação humana: uma proposta de educação “para além do capital” .....	62



PARTE II .....	67
CAPÍTULO II - CARATERIZAÇÃO DA EMPRESA SANITANA, S.A. ....	68
1. Breve história da empresa .....	68
2. Objetivos da empresa .....	69
3. A formação na empresa .....	71
4. Os recursos humanos e a competitividade.....	72
5. Da formação às mudanças na empresa .....	74
6. A implementação da formação e o levantamento diagnóstico de necessidades.....	76
7. O plano de formação .....	77
CAPÍTULO III - METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO .....	79
1. Natureza do estudo e problemática da investigação.....	79
2. Metodologia da investigação.....	79
3. Objetivos .....	81
4. Plano de investigação: breves considerações gerais.....	83
5. População: seleção e caracterização .....	86
5.1. Caracterização da amostra de inquiridos pelo questionário .....	86
5.2. Caracterização da amostra de entrevistados .....	90
6. Técnicas e instrumentos de recolha de dados.....	91
6.1. O Questionário .....	91
6.2. A Entrevista.....	93
6.3. Procedimentos utilizados na recolha de dados .....	95
7. Técnicas de Análise de Dados.....	97
7.1. Dados quantitativos .....	97
7.2. Dados qualitativos .....	100
8. Limitações do estudo.....	106
CAPÍTULO IV - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	107
1. Apresentação e análise dos dados quantitativos.....	107
1.1. Natureza e tipo de formação frequentada.....	107
1.2. Antiguidade na empresa e modificações ocorridas no âmbito da organização do trabalho.....	109
2. Apresentação e análise dos dados qualitativos.....	111
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	118
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	121
ANEXOS .....	129

## **Índice de Figuras**

Figura 1 – Conceptualizations of Intellectual Capital .....	44
---	----

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 - Estratégias de modernização nas empresas .....	37
Tabela 2 - Flexibilização da organização do trabalho/qualificações .....	39
Tabela 3 - Fases da recolha de dados, objectivos e instrumentos utilizados .....	85
Tabela 4 - Resumo da caracterização dos entrevistados .....	90
Tabela 5 - Caracterização dos entrevistados .....	91
Tabela 6 - Dimensão I: Percurso Profissional .....	104
Tabela 7 - Dimensão II: Formação Profissional .....	105
Tabela 8 - Percentagem de inquiridos quanto à frequência de formação profissional .....	108
Tabela 9 - Modalidades de formação frequentada.....	108
Tabela 10 - Temáticas de formação frequentadas .....	108
Tabela 11 - Percentagem de inquiridos quanto à antiguidade na empresa.....	109
Tabela 12 - Percentagem de inquiridos que sofreram alterações na função.....	109
Tabela 13 - Percentagem de inquiridos que identificaram mudanças no processo laboral .....	110
Tabela 14 - Percentagem de inquiridos que identificaram dificuldades na realização do trabalho ao longo do tempo.....	110
Tabela 15 - Percentagem de inquiridos que consideram que o processo laboral pode melhorar de alguma forma .....	110

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 1 - Distribuição da amostra por sexo.....	87
Gráfico 2 - Distribuição da amostra por idades.....	87
Gráfico 3 - Distribuição da amostra quanto ao nível de qualificação .....	88
Gráfico 4 - Distribuição da amostra quanto à área de formação .....	88
Gráfico 5 - Distribuição da amostra quanto à frequência de formação profissional .....	89
Gráfico 6 - Distribuição da amostra quanto à antiguidade na empresa .....	89
Gráfico 7 - Caraterização da amostra quanto a alterações na função.....	98
Gráfico 8 - Caraterização da amostra quanto à identificação de mudanças no processo laboral .....	98
Gráfico 9 - Caraterização da amostra quanto à identificação de dificuldades na realização do trabalho ao longo do tempo.....	99
Gráfico 10 - Caraterização da amostra quanto à consideração do processo laboral poder melhorar de alguma forma .....	99

## **Índice de Anexos**

Anexo 1 – Questionario aplicado aos colaboradores do sector do armazém da Sanitava, S.A.....	129
Anexo 2 – Guião das entrevistas efetuadas aos colaboradores do sector do armazém da Sanitava, S.A.....	132
Anexo 3 – Transcrição integral das entrevistas efetuadas aos colaboradores do sector do armazém da Sanitava, S.A. ....	134

## INTRODUÇÃO

A presente dissertação encontra-se estruturada em quatro capítulos, onde se procura responder por um lado, ao objetivo fundamental do projeto de investigação - os efeitos da formação profissional na empresa face à evolução e às contingências da atualidade (através do estudo de caso no setor do armazém do produto acabado da empresa Sanitana S.A.), e por outro lado, apresentar os resultados do estudo do trabalho exploratório de diagnóstico do sistema de formação profissional, com vista a poder demonstrar os resultados e implicações apresentando uma revisão geral da bibliografia sobre a temática, com especial enfoque sobre o efeito da formação profissional em contexto de trabalho.

Os objetivos da pesquisa assentam na análise da interação dos sistemas de formação e do desempenho profissional no setor do armazém do produto acabado empresa Sanitana S.A., pelo que pretendemos (1) identificar os efeitos produzidos pela formação profissional na empresa, face à evolução das contingências atuais, no sistema de funcionamento interno dos colaboradores da empresa e (2) analisar e identificar evidências da evolução da componente intelectual no trabalho e de modificações ocorridas na forma de organizar o trabalho, após a frequência de ações de formação profissional.

Na primeira parte deste trabalho procuramos caracterizar o atual contexto social, económico, tecnológico e cultural, de acordo com um conjunto perspectivas que traduzem as profundas alterações que têm vindo a ocorrer na sociedade contemporânea. Segundo Giddens (2000), encontramos-nos na era da globalização, em que a nossa forma de viver em sociedade está a ser afectada por uma profunda reestruturação<sup>1</sup>.

A globalização é entendida como uma “rede complexa de processos” (Giddens, 2000, p. 24), que agem de forma contraditória, e mesmo em oposição. Face à complexidade dos fenómenos emergentes, é difícil delimitar os contornos da sociedade actual, orientada por movimentos não lineares, fruto de influências múltiplas e diversas.

---

<sup>1</sup> Tanto a nível económico, como político, tecnológico e cultural; a globalização tanto diz respeito aos grandes sistemas – ordem financeira mundial – como aos aspectos que se relacionam directamente a vida pessoal das pessoas – como exemplo, os valores familiares –, levando ao “reaparecimento das identidades culturais em diversas partes do mundo” (Giddens, 2000, p. 24). O autor considera a globalização como um processo multicausal, sujeito a contingências e incertezas.

O actual contexto social é complexo, marcado pela incerteza<sup>2</sup> (Handy, 1995) e pelo risco<sup>3</sup> (Giddens, 2000), por paradoxos e perplexidades (Santos, 1994), e, como tal, de difícil abordagem.

De entre as principais mudanças com que actualmente nos confrontamos no actual contexto, salientamos as seguintes:

- rápida evolução científica e tecnológica, com impacto em todos os domínios da vida humana;
- transição da sociedade industrial para a sociedade da informação e do conhecimento;
- grande impacto da tecnologia nos processos de comunicação, aquisição de conhecimento, processos de produção e formas de organização do trabalho;
- alterações profundas nas fontes e formas de aprender; deslocamento do papel das instituições tradicionais de educação/formação para outras estruturas, organizações e contextos de aprendizagem;
- emergência de um paradigma de aprendizagem ao longo da vida.

(Giddens, 2000, Handy, 1995, Santos, 1994)

Assim, de entre os aspectos que consideramos mais significativos para a contextualização deste nosso trabalho, salientamos os seguintes eixos temáticos:

- a Sociedade do Conhecimento e da Informação;
- a Economia do Conhecimento e a produção de saberes nas organizações;
- a evolução do mundo do trabalho e das organizações.

Os eixos que servem de base à análise do actual contexto fornecem-nos uma leitura redutora, com algum risco de simplificação, por não ser possível optar por uma análise das relações sistémicas em presença<sup>4</sup> que traduza de uma forma mais adequada a confluência dinâmica e a interdependência dos diversos factores em jogo; contudo, tendo em vista uma análise mais detalhada, optámos por uma leitura sistematizada em diferentes pontos.

---

<sup>2</sup> Handy (1995, p. 49): “A era da incerteza – uma reflexão sobre as transformações em curso na sociedade moderna”; o autor analisa, ao longo de um conjunto de ensaios, os processos de mudança que caracterizam a actual sociedade – no mundo das empresas, do trabalho e da educação –, destacando um elemento comum: a incerteza.

<sup>3</sup> Segundo Giddens (2000, p. 33), o conceito de risco diz respeito a “perigos calculados em função de possibilidades futuras. Só tem uso corrente numa sociedade orientada para o futuro.”; a aceitação do risco é fundamental para uma sociedade inovadora, e a era da globalização em que vivemos implica a capacidade de enfrentar novos factores de risco.

<sup>4</sup> Durand (1992, p. 121): “a tomada de consciência cada vez mais profunda da complexidade e da incerteza do mundo contemporâneo conduz à difusão lenta mas inexorável do paradigma (ou modelo sistémico). Só podemos ser optimistas sobre o desenvolvimento desta visão ou desta estratégia que permite tomar em consideração e tratar de forma adequada, não apenas complexidade e incerteza, mas também ambiguidade, acaso,...”

No mundo atual e de forte concorrência, assume-se cada vez maior importância à qualificação dos recursos humanos (i.e., o desenvolvimento das aptidões, qualificações e competências), pelo que, a formação profissional desempenha um papel fundamental. Por outras palavras, o investimento em capital humano/capital conhecimento é indispensável, e traduz-se na atualização permanente de conhecimentos e no desenvolvimento das competências requeridas pelas transformações técnico-organizacionais, com vista à promoção de novos perfis profissionais que proporcionem vantagens na mobilidade profissional, tanto no mercado interno da Empresa, como no mercado de trabalho externo (Kovács, 1998-a).

Neste sentido, as empresas tendem a desenvolver a oferta de formação e, ao mesmo tempo, responsabilizam-se os trabalhadores pela sua formação, de forma a facilitar uma melhor inserção, ou reinserção profissional e, por conseguinte, uma melhor integração na sociedade (Kovács, 1998-a).

É neste contexto que se equaciona a seguinte questão:

**No quadro das transformações técnico-organizacionais que têm surgido nos últimos anos, no panorama empresarial português, estará a formação profissional a ser objeto de um investimento crescente conducente à adequação e melhoria das qualificações dos trabalhadores com vista ao aumento da competitividade das empresas pela evolução da componente intelectual no trabalho e, consequentemente, por alteração da forma de organização do trabalho?**

De facto, é reconhecida à formação uma importância estratégica, enquanto forma privilegiada para aquisição de conhecimentos do “saber fazer” e comportamentos exigidos para o desempenho das funções referentes a uma profissão, ou mesmo grupos de profissões capazes de assegurar a adaptação nas novas modalidades de trabalho. Ora, está assim subjacente à formação profissional um processo que produz determinados efeitos no quadro organizacional ao nível “do movimento dos indivíduos, das suas culturas, das suas interações e dos sistemas que suportam as relações organizacionais” (Godinho, Gonçalves, Pimentel, & Vieira, 1996, p. 209).

Os setores produtivos vêm sofrendo profundas modificações no âmbito da organização do trabalho, devido à própria necessidade de manutenção do capitalismo e, sobretudo, aos avanços tecnológicos que são condições essenciais para que as empresas sobrevivam e compitam no mercado.

Levando em consideração esses fatores e, igualmente, a substituição do trabalho individualizado pelo trabalho em equipa, tudo indica que a necessidade do mercado não se encontra no profissional que apenas executa tarefas, voltando-se para aquele que preconize soluções e inove.

Com este trabalho pretende-se, portanto, identificar e avaliar a importância da evolução da componente intelectual no trabalho.

Pretende-se apresentar e explicitar a problemática, ou seja, a exposição dos conceitos fundamentais e da estrutura conceptual em que assentam as proposições que de forma pessoal se elaboram em resposta ao problema e que constituem os alicerces da investigação.

Na Parte I, no Capítulo I, pretende-se apresentar o enquadramento teórico e a identificação e delimitação da problemática com base na identificação dos desafios da sociedade do conhecimento, da informação, da formação profissional e da revisão da literatura efetuada. Pretende-se ainda apresentar os efeitos da formação profissional ao nível da evolução da componente intelectual no trabalho e da modificação da organização do trabalho.

A temática da importância da formação profissional e dos seus efeitos como resposta aos desafios que atualmente se impõem às sociedades modernas têm sido muito debatidos por diferentes autores. Destacam-se, sobretudo, os objetivos da formação profissional, as metodologias, as referências, a definição do modelo e por fim, a análise dos resultados da formação. Porém, revisão de literatura efetuada relativa à formação profissional está repleta de livros e artigos que discutem os efeitos da formação e realçam a necessidade de se provar a continuidade do efeito formativo na prática empresarial (e.g., Albornoz, 2000, Carmo, 1997, Godinho et al, 1996, Gonçalves & Wise, 1997, Morin, 2001, Oliveira, 2001, Pimentel & Beleza, 1996, Sainsaulieu, 1997, entre outros),

Na Parte II, no Capítulo II, será feita a apresentação da caracterização sociodemográfica do setor do armazém do produto acabado da empresa Sanitana S.A., mais concretamente, do armazém, relevando essencialmente este setor e os seus objetivos na atividade profissional da empresa. A escolha por esta empresa deve-se ao facto da mesma se ter mostrado bastante receptiva e também pelo facto de já termos colaborado com esta empresa no exercício da atividade profissional como formador/consultor.

No Capítulo III apresentar-se-á a metodologia utilizada neste projeto de investigação, isto é, no estudo desenvolvido no setor do armazém do produto acabado da empresa Sanitana S.A.. Após uma revisão da literatura, nomeadamente no campo da metodologia da investigação, e de estudos efetuados no âmbito da formação profissional no nosso país, construímos um questionário atendendo aos objetivos do nosso estudo e à informação que pretendíamos recolher.

Com vista à obtenção de dados para a concretização dos objetivos deste estudo, selecionámos a técnica de inquérito por questionário, seguido de entrevistas exploratórias. No essencial, a inquirição por questionário é uma técnica vulgarmente usada numa pesquisa que pressupõe a análise quantitativa dos dados uma vez que a sua estrutura é padronizada, tanto no texto das questões, como na sua ordem (Gall, Borg & Gall, 2002). É de salientar que os questionários integraram questões de escolha múltipla, nas quais, na maior parte, eram complementadas com um pedido aos participantes no estudo, de apresentação da justificação ou da razão da escolha efetuada, para dar a possibilidade ao inquirido de clarificar a sua opinião/escolha sobre o assunto em causa, para assim, permitir ao investigador obter informação mais “rica” e detalhada sobre as conceções práticas e hábitos dos inquiridos.

A revisão da literatura e as entrevistas exploratórias devem ajudar a construir a problemática da investigação. A revisão da literatura ajuda a efetuar a ponte entre os conhecimentos em estudo e as diferentes perspetivas existentes, as entrevistas contribuem para consubstanciar os factos e explorar o campo de investigação das leituras, portanto, estas técnicas complementam-se. A revisão de literatura dá um enquadramento às entrevistas exploratórias e estas tentam esclarecer quanto à pertinência desse enquadramento.

No Capítulo IV serão expostos os resultados e a discussão dos mesmos do estudo de caso realizado no setor do armazém do produto acabado da empresa Sanitana S.A.,. Dar-se-á relevo às considerações finais do trabalho exploratório, do estudo de caso e por fim às implicações para pesquisas e aplicações futuras, tendo em conta as limitações encontradas no terreno e as perspetivas de continuidade de desenvolvimento do projeto de investigação. Apesar das dificuldades inerentes a um trabalho desta natureza e da relativa complexidade da informação a tratar, reconhece-se que o objetivo deste projeto foi alcançado, sendo que os efeitos da formação profissional foram testados em ambiente profissional e conduziram aos resultados apresentados.





**PARTE I**

## CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 1. Os desafios da sociedade do conhecimento e da informação

A rápida evolução tecnológica com que nos temos vindo a confrontar nas últimas décadas tem provocado profundas mudanças na sociedade, levando numerosos investigadores a analisar os seus efeitos e as suas consequências em termos de organização do sistema social em geral e, particularmente, ao nível do acesso ao conhecimento e à aprendizagem.

Uma das abordagens mais correntes considera que a transição da sociedade industrial para a sociedade pós-industrial é uma mudança ainda mais radical do que foi a passagem da sociedade pré-industrial para a sociedade industrial. Em particular, prevê-se que, na sociedade pós-industrial, não serão nem a energia nem a força muscular que liderarão a evolução, mas sim o domínio da informação. Nesta óptica, os sistemas da sociedade, humanos ou organizacionais, são basicamente pensados como sistemas de informação (Missão para a Sociedade da Informação<sup>5</sup>, 1997, p. 7).

Assistimos actualmente à emergência da sociedade do conhecimento e da informação<sup>6</sup>, baseada na rápida evolução das tecnologias da informação, caracterizada pelo uso sistemático e intensivo da informação, do conhecimento, da ciência e da cultura (Rodrigues, 1997). Os seus efeitos conduzem a uma profunda reorganização da sociedade, e fazem-se sentir tanto ao nível da esfera produtiva como no mundo da educação/formação, fazendo convergir “os modos de aprender” e os “modos de produzir”, exigindo o mesmo tipo de capacidades e de competências para o domínio destas situações.

Fruto do rápido desenvolvimento tecnológico, as pessoas têm cada vez mais facilidade em aceder e em relacionar-se com uma multiplicidade de fontes de informação e do conhecimento, facilitando a diversificação das fontes e dos modos de aprendizagem.

---

<sup>5</sup> O “Livro verde para a sociedade da informação em Portugal” resulta de um conjunto de contributos de autores pertencentes a diversos sectores da sociedade portuguesa, sob a coordenação da Missão para a Sociedade da Informação, Ministério da Ciência e Tecnologia. Resulta de um debate amplo levado a cabo a nível nacional, sob o tema da sociedade da informação, e pretende sistematizar uma reflexão estratégica, bem como apresentar um conjunto de propostas de medidas conducentes à elaboração de planos de acção.

<sup>6</sup> A sociedade da informação refere-se “a um modo de desenvolvimento social e económico em que a aquisição, armazenamento, processamento, valorização, transmissão, distribuição e disseminação da informação conducente à criação de conhecimento e à satisfação das necessidades dos cidadãos e das empresas, desempenham um papel central na actividade económica, na criação de riqueza, na definição de qualidade de vida dos cidadãos e das suas práticas culturais” (Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal, 1997, p. 7).

A aprendizagem ultrapassa os limites espaço-temporais das instituições tradicionais de educação/formação (i.e., escolas, centros de formação, universidades), e desenvolve-se ao longo da vida ativa, para além dos espaços/tempos formalizados. Diversificam-se os contextos e os processos de aprendizagem, e reconhece-se a emergência da sociedade do conhecimento, marcada por novas formas de produzir, utilizar e difundir o conhecimento. A sociedade atual é uma sociedade baseada no conhecimento, e este encontra-se diretamente relacionado com o acesso e com a gestão da informação.

Assistimos nos últimos anos à rápida evolução tecnológica no domínio das tecnologias da informação e da comunicação. Esta evolução veio contribuir para algumas transformações estruturais da sociedade, tanto ao nível económico, como ao nível social e organizacional.

Soete (2000-a) identifica algumas características das novas tecnologias da informação e da comunicação, que estão na base das grandes transformações sociais:

- a drástica redução dos custos do processamento da informação e da comunicação;
- a “convergência digital” das tecnologias da comunicação e da informática;
- e o crescimento acelerado das redes electrónicas internacionais (Soete, 2000-a, p. 143).

A rápida evolução das tecnologias da informação e da comunicação contribuiu para a alteração dos padrões de comunicação entre pessoas, entre organizações, e entre pessoas e máquinas. Para além destes aspetos, também introduziram grandes mudanças na produção e distribuição de bens e serviços, contribuindo para a transformação económica. Neste contexto emergiram novas áreas de mercado<sup>7</sup>, e observou-se a confluência de outros domínios – telecomunicações, computadores e audio-visuais. Constroem-se, assim, novos modelos de comunicação e de relação humana, “com cidadãos activos e intervenientes, que interagem directamente com a fonte da informação e que são eles próprios fontes de informação” (Marques, 1998, p. 12).

As mudanças não se limitam às formas de comunicação, elas dão origem a novos modelos de pensamento – “o pensamento em rede” –, que não se compadece com a lógica linear e determinista (“começar num princípio, ter um meio, acabar num fim”).

---

<sup>7</sup> Segundo o Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal, as novas áreas de mercado são o mercado das comunicações móveis, a *internet*, o comércio electrónico, a indústria multimédia, etc.

Os novos modelos de pensamento adotam a estrutura de uma malha, determinada pelo utilizador que interage com a informação. Este tipo de pensamento contribui para o reforço da diversidade e da individualização – contrastando com a uniformização e a massificação, características que marcaram anteriormente a sociedade.

As novas tecnologias da informação e da comunicação, contribuiram igualmente para a introdução de profundas mudanças ao nível da produção, distribuição e organização das atividades de investigação e de produção de conhecimento. Para Soete (2000-a), a capacidade de investigação e inovação de um país, organização, ou setor, é cada vez menos entendida como a capacidade de explorar novos princípios tecnológicos, e mais como a capacidade de explorar sistematicamente os efeitos que as novas combinações de conhecimentos “armazenados” produzem. Este novo modelo de redes de conhecimento implica o acesso sistemático aos bancos de conhecimento, detentores do *state of the art*, atribuindo um papel muito mais ativo às universidades e centros de investigação, no que diz respeito à disseminação desse conhecimento.

Moniz (2000) identifica as mudanças estruturais que ocorrem com a emergência da sociedade da informação da seguinte forma:

- mudanças na natureza do trabalho, na estrutura do emprego e nas competências exigidas aos trabalhadores, resultantes de um efeito combinado da transformação do mundo económico, da utilização de novas tecnologias e da introdução de novas formas organizacionais;
- emergência de novas áreas de actividade económica ligadas às tecnologias da informação, com a consequente emergência de novos domínios e actividades profissionais;
- mudanças ao nível das qualificações, principalmente em sectores tradicionais, pelo efeito da utilização das tecnologias da informação;
- mudanças ao nível da organização do trabalho, que se traduzem na evolução das competências necessárias para o desempenho profissional;
- mudanças ao nível do sistema de educação/formação, por forma a dar resposta às novas necessidades de qualificação e de competências;
- reconfiguração das formas tradicionais de organização da educação/formação, com a integração das novas tecnologias da informação (Moniz, 2000).

No entanto, no que diz respeito à inovação e ao emprego, não se considera suficiente o incremento das tecnologias da informação para que ocorra a inovação no tecido empresarial, na medida em que a introdução destas tecnologias não fomenta por si mesma a flexibilidade organizacional e a qualidade no emprego; para tal será necessário uma implementação equilibrada das novas tecnologias no apoio à mudança organizacional nas empresas

O “Livro Verde para Sociedade da Informação em Portugal” levanta uma questão primordial: as tecnologias da informação, apesar de serem consideradas como um motor de desenvolvimento a diversos níveis, podem também fazer aumentar o fosso entre os indivíduos que são capazes de as utilizar e os que não o são. A sociedade da informação encerra assim uma “potencial contradição”, valorizando por um lado a participação humana nos processos de produção, que transforma o conhecimento e a informação em valor económico; mas, por outro lado, vem introduzir a questão da desqualificação dos indivíduos que não detêm os saberes e as competências necessárias para trabalhar e viver nessa mesma sociedade.

Pode ocorrer, no entanto, uma promoção desequilibrada das tecnologias de informação e das comunicações não atendendo a critérios sociais, criando um mercado de trabalho polarizado, de um lado com grupos aptos para utilizar essas tecnologias, e, do outro, os restantes perdedores. O Livro Verde chama ainda a atenção para questões-chave articuladas com a democracia e com a igualdade, questionando até que ponto a complexidade e o custo das tecnologias poderão fazer aumentar o desnível existente entre “as áreas industrializadas e as menos desenvolvidas, entre os jovens e os idosos, entre os que sabem e os que não sabem” (Livro verde para a sociedade da informação em Portugal, 1997, p. 54).

É feita uma chamada de atenção para as causas do fenómeno da exclusão da sociedade da informação (“info-exclusão”), que tanto podem estar relacionadas com a falta de capacidade dos indivíduos para a utilização das tecnologias da informação (decorrente das suas aprendizagens anteriores), como com questões de natureza organizacional (a organização do trabalho não promove essas capacidades).

Assim, tanto o sistema de educação/formação como a organização do trabalho são diretamente questionados pelos desafios emergentes. O primeiro no que diz respeito à sua capacidade de desenvolver novos perfis de competências, mais alargados e complexos, necessários para viver e trabalhar na sociedade da informação.

Destacam-se entre estas competências o “saber codificar/descodificar a informação electronicamente transmitida, ter capacidade para decidir on-line, ser capaz de constituir trabalho de acção/decisão em equipa electrónica (...).” (Livro verde para a sociedade da informação em Portugal, 1997, p. 55). A segunda – organização do trabalho –, é questionada na sua capacidade para a promoção das aprendizagens que estão na base do desenvolvimento individual e organizacional.

Destacam-se entre estas competências o “saber codificar/descodificar a informação electronicamente transmitida, ter capacidade para decidir on-line, ser capaz de constituir trabalho de acção/decisão em equipa electrónica (...).” (Missão para a Sociedade da Informação, 1997, Livro verde para a sociedade da informação, 1997, p. 55). A segunda – organização do trabalho –, é questionada na sua capacidade para a promoção das aprendizagens que estão na base do desenvolvimento individual e organizacional.

Segundo Kovács (1998-a), que vai mais longe do que a reflexão precedente, a análise das tendências de evolução do emprego e das qualificações com a introdução das tecnologias de informação e comunicação (TIC) evidencia que não existe apenas uma única tendência de evolução, mas a possibilidade de existir uma diversidade de situações em função

de um conjunto de condições macroeconómicas, sociais e culturais, principalmente da divisão internacional do trabalho, das políticas (económicas, de emprego, de educação e de formação, entre outras), das condições do mercado e dos produtos do trabalho, do sistema de ensino e formação, das estratégias sindicais, do conteúdo das negociações e do nível de educação/formação dos recursos humanos, entre outras (Kovács, 1998-a).

A autora chama a atenção para o fenómeno da divisão das competências nas empresas, que é desigual, e que leva a uma distribuição igualmente desequilibrada das qualificações e das oportunidades de aprendizagem em contexto de trabalho.

Também Soete (2000-a) chama a atenção para o aspecto das qualificações e das competências dos indivíduos: a longo prazo, o processo de “acumulação de conhecimento” depende das capacidades dos trabalhadores (“trabalhadores do conhecimento”), que são cruciais para a implementação, manutenção e adaptação das novas tecnologias.

Daí que o investimento na educação e na formação seja considerado uma necessidade fundamental, tanto na perspectiva organizacional, como na perspectiva individual e social.

As novas tecnologias da informação são simultaneamente uma fonte de preocupação e de fascínio. Após a revolução informática, abriram-se aparentemente possibilidades ilimitadas para a comunicação humana. A integração entre diferentes meios de comunicação irá provavelmente mudar o nosso meio, de uma forma ainda mais significativa. A educação e a formação não poderão ficar à margem. Terão que definir o seu papel e tornarem-se elementos decisivos na optimização e no uso destas tecnologias (Study Group on Education and Training<sup>8</sup>, 1997).

A sociedade do conhecimento e da informação irá sem dúvida provocar profundas alterações no sistema de educação/formação, podendo ser um dos motores, segundo o Study Group (1997), de um novo paradigma no que diz respeito aos métodos e processos educativos, aos papéis e responsabilidades dos atores. Um novo conceito de educação e de formação encontra-se em emergência, reconhecendo-se que o processo educativo ultrapassa largamente os limites institucionais da escola, por um lado em termos de duração, por outro em termos de espaço. A multiplicidade das fontes de informação e de conhecimento promovem processos de aprendizagem em diferentes tempos e contextos, para além dos formais. Para além da atividade profissional, desenvolvida em contexto de trabalho, reconhece-se cada vez mais a componente formativa implícita em atividades que não são intencionalmente organizadas nem estruturadas para a aprendizagem, tais como as atividades de lazer, e as situações da vida do quotidiano.

De acordo com o Study Group, as principais mudanças da actual sociedade (do conhecimento e da informação) podem ser sistematizadas da seguinte forma (Study Group on Education and Training, 1997, p. 114)

- a transição do conhecimento objectivo para o conhecimento construído;
- a transição da sociedade industrial para uma sociedade da informação;
- a mudança da missão educativa, da transmissão da instrução para a aquisição

---

<sup>8</sup> O Study Group on Education and Training foi estabelecido pela Comissão Europeia em 1997, sendo constituído por um conjunto de peritos independentes a nível europeu (do domínio académico, político e de acção), com a missão de promover um amplo debate relativo aos desenvolvimentos futuros da educação/formação. O relatório em causa – “Accomplishing Europe through education and training” – é um dos trabalhos deste grupo.

de métodos de aprendizagem pessoal;

- o aumento (talvez dominante no futuro) do papel da tecnologia no processo de comunicação e na aquisição do conhecimento;
- o deslocamento das instituições educativas, como as escolas e as universidades, para estruturas organizadas de aprendizagem, que ainda terão de ser determinadas.

A resposta dos sistemas educativos a estes desafios passa em grande parte por uma reflexão aprofundada sobre as suas consequências e implicações, ao nível das prioridades, dos modelos e das práticas desenvolvidas.

O que, para diversos autores, se articula com a necessidade de promover uma reorganização mais profunda, sustentada numa reflexão sobre as finalidades e os pressupostos que sustentam a actividade educativa, e que poderá ser traduzida numa mudança paradigmática da educação/formação – mudança esta que será abordada no capítulo seguinte<sup>9</sup>.

## **2. A economia do conhecimento e a produção de saberes nas organizações**

Do ponto de vista da esfera económica é possível analisar um conjunto de mudanças significativas que têm vindo a ocorrer, confrontando com novos desafios a sociedade em termos globais, e o domínio educativo em particular.

### **2.1. Os desafios da globalização**

Segundo Edwards (1997), a conjuntura económica atual pode ser caracterizada pela revitalização da acumulação do capital baseado na globalização, o que tem vindo a dar origem à emergência de novas formas de produção, distribuição e consumo. A globalização é acompanhada da flexibilização do capital e dos mercados de trabalho, e da introdução de novas formas de informação e de comunicação. Uma das consequências deste fenómeno é o aumento da competitividade a nível mundial, e a exigência de maior flexibilidade, que se traduz ao nível das empresas<sup>10</sup> no deslocamento das formas tradicionais de organização do trabalho (caracterizadas pela produção massificada de bens e produtos) para as novas formas de organização caracterizadas

---

<sup>9</sup> Capítulo 2 “A educação/formação de adultos à luz do paradigma da aprendizagem ao longo da vida”

<sup>10</sup> As principais mudanças que têm vindo a ocorrer no seio das empresas são analisadas mais detalhadamente no ponto seguinte deste capítulo “A evolução do mundo do trabalho e das organizações”.



pela redução das escalas de produção, maior orientação para o cliente, procura de nichos de mercado, etc. A globalização da vida económica veio dar origem ao aumento da competitividade a nível mundial, deixando frequentemente pouco salvaguardados os direitos sociais dos trabalhadores e os equilíbrios ambientais (Rodrigues, 1977).

A visão de que a globalização da economia e o aumento da competitividade exigem uma maior flexibilização do mercado de trabalho, sem garantir as condições ou sem considerar alternativas.

É uma perspetiva que tem vindo a ser defendida por parte de alguns setores, de forma preocupante (Edwards, 1997)<sup>11</sup>.

Avolumam-se assim as preocupações de natureza social, que se focalizam nas crescentes desigualdades que ocorrem tanto à escala global como local.

Para Rodrigues (1997, p. 7),

a globalização está a gerar, por outro lado, crescente sensibilidade dos movimentos de capitais às condições de investimento de cada país ou região, em função das suas externalidades e, particularmente, em função da relação que estabelecem entre qualificação e custos salariais.

O risco de marginalização ou de exclusão de determinadas regiões ou países, pouco competitivas e pouco aliciantes para o investimento económico, tem que ser considerado e tem que ser alvo de uma estratégia de ação que previna e reduza a sua exclusão económica e social. Para além deste tipo de marginalização, à escala macro, constata-se um agravamento da polarização ao nível micro, os indivíduos nas organizações: entre os mais dotados, qualificados, competentes, e os mais desfavorecidos destas características<sup>12</sup>.

Edwards (1997), considera que existem, no entanto, tendências e focos diferentes no discurso da mudança económica, nomeadamente as mudanças na macroeconomia associadas com a globalização do investimento do capital, as mudanças no tipo e organização do trabalho e as mudanças nas competências necessárias ao

<sup>11</sup> O autor – investigador e professor no campo da educação de adultos – explora os desafios, as incertezas e as ambivalências dos actuais processos de mudança no âmbito da learning society, particularmente no que diz respeito ao conceito de flexibilidade, que se tornou central no debate educativo e político; ver Edwards (1997) “Changing places? Flexibility, lifelong learning and a learning society”.

<sup>12</sup> A propósito de exclusão – de países, regiões, pessoas – ver V. Forrester (1996), no que a autora designa de “O Horror Económico”; Segundo Waters (1999), o actual modelo de estratificação emergente (ao nível internacional) evidencia, nas sociedades ricas, que os seus membros possuem maiores benefícios e possibilidades de consumo do que os elementos das sociedades em desenvolvimento; parece ser possível identificar, de acordo com Lash e Urry (1994, in Waters 1999, p. 89) uma “nova configuração que justapõe uma classe rica pós-industrial de serviços ou classe média, bem paga, com profissões relativamente autónomas, com um grupo Gastarbeiter em desvantagem, ou classe baixa, que mantém o seu consumo a partir de situações de trabalho precário, rotineiro e mal pago.”

emprego. Ao nível dos discursos, identifica duas tendências distintas, que atribuem diferentes sentidos à flexibilidade: a primeira construída sobre o discurso da competitividade, e a segunda sobre o discurso da insegurança.

Segundo o autor, o discurso “dominante” coloca a necessidade da flexibilidade como desejável, inevitável, e direccionada para a economia; a flexibilidade é necessária à competitividade, ao crescimento económico e ao emprego; traduz-se na exigência de trabalhadores flexíveis (no contexto de trabalho e entre contextos de trabalho), multi competentes, e detentores de competências flexíveis.

O discurso “subordinado”, mais crítico e cauteloso, acentua as questões da insegurança como consequência das alterações associadas à flexibilidade. Os defensores deste discurso alertam para o aumento de diferenciação entre um núcleo relativamente seguro de trabalhadores e um grupo periférico de trabalhadores temporariamente empregados, em regime de *part-time* ou desempregados, uma espécie de “subclasse” afastada dos benefícios económicos e sociais. Nesta perspetiva, o desenvolvimento económico pode contribuir para a produção de grupos cada vez mais vastos de população desempregada.

## **2.2. A economia do conhecimento**

Alguns dos factores de evolução decorrentes da sociedade da informação influenciaram fortemente o mundo da economia. O valor da informação e da produção do conhecimento, com vista à inovação, parece ser actualmente inquestionável.

Kessels (2000) defende que a economia se está a transformar na economia do conhecimento, em que o factor-chave do sucesso é o próprio conhecimento. Por um lado, é possível identificar as potencialidades que se abrem nesta nova economia, mas por outro, não é possível ignorar os desequilíbrios que se criam no novo contexto.

Daí emerge o enfoque colocado na necessidade dos indivíduos e das organizações desenvolverem competências adequadas, tendo em conta que o trabalho se baseia na “produtividade do conhecimento”.

Segundo Kessels (2000), a inovação nas organizações implica a capacidade de recolher informação, criar novos conhecimentos, disseminá-los e aplicá-los. A criação de ambientes de aprendizagem nas organizações é o seu factor de sucesso, o que implica uma avaliação crítica de instrumentos de diversa natureza, com vista ao desenvolvimento da “produtividade do conhecimento” e das competências a ele

associadas. A “produtividade do conhecimento” exige a sinalização, a absorção e o processamento de informação relevante, a criação de novo conhecimento e a sua transposição para a inovação e melhoria de processos/ produtos e serviços.

Na base da economia do conhecimento encontra-se a capacidade de aprendizagem dos indivíduos, das organizações, do mundo do trabalho, da esfera política, e da sociedade em geral.

Existe atualmente um consenso relativamente alargado sobre a importância do conhecimento no desenvolvimento económico, designando-se frequentemente a nova economia como *knowledge-based economy* – a economia baseada no conhecimento. Por outro lado, constata-se a emergência de um novo conceito, relacionado com o anterior, que é o de *learning economy* – “a economia da aprendizagem”, que se baseia na hipótese da aceleração tanto da produção como da destruição do conhecimento, nas últimas décadas (Lundvall, 2000).

O conceito de *knowledge-based economy* foi inicialmente introduzido pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico (OCDE) no final dos anos oitenta. Nos Estados Unidos da América (EUA) a “nova” economia enfatizava o impacto combinado da globalização e das novas tecnologias da informação, com um padrão de crescimento baseado em aspectos intangíveis, como o comércio eletrónico e a criação das auto-estradas da informação (Soete, 2000-a). Mas, segundo Soete (2000-a, 2000-b) é mais adequada a designação de *knowledge-driven economy* – a economia guiada pelo conhecimento – que vem alargar o debate com a inclusão de aspetos da esfera social, associados com a economia baseada no conhecimento e com as novas tecnologias da informação e da comunicação.

Segundo Tedesco (2001), a sociedade do conhecimento está associada a uma profunda transformação social, e um dos fenómenos emergentes consiste no aumento da desigualdade social: desenvolvimento económico e aumento da desigualdade tendem assim a ser concomitantes.

Atualmente existe uma reflexão crítica relativamente aos problemas que advêm da economia do conhecimento. Alguns dos seus principais riscos podem ser sistematizados da seguinte forma:

- a crescente tendência para a polarização (entre os mais qualificados e os menos qualificados, entre as regiões ricas e as mais pobres, e à escala global, entre os países mais ricos e os mais pobres;

- o aumento de tensão entre os processos que excluem cada vez mais uma grande parte da população activa, e a grande necessidade de uma participação alargada no processo de mudança (Lundvall, 2000).

Estas tendências e tensões, se não forem atenuadas, podem ser fatores que a longo prazo poderão condenar uma economia do conhecimento, na medida em que conduzem a um clima de polarização social agravada.

Daqui a necessidade urgente com que a sociedade se confronta no sentido de promover uma distribuição de saberes e de competências mais equitativa, bem como a promoção da aprendizagem a todos os níveis. Para o autor, o atual contexto exige novas estratégias a diferentes níveis: individual, empresarial, regional, nacional e ainda comunitário<sup>13</sup>. Por outro lado, faz emergir a necessidade de repensar as relações industriais e o papel dos parceiros sociais.

As grandes mudanças em curso exigem modificações integradas a diferentes níveis – ao nível organizacional, ao nível das dinâmicas do mercado de trabalho, ao nível ético e político.

Em conclusão, o advento da economia do conhecimento vem exigir novas regras, identificadas por Lundvall (2000) da seguinte forma:

- ao nível dos sindicatos, exige-se uma nova responsabilidade face à actual tendência para a exclusão social, o que implica o desenvolvimento de uma nova forma de solidariedade centrada na redistribuição da capacidade de aprendizagem (com o reforço do desenvolvimento da capacidade de aprendizagem dos segmentos da população mais desfavorecidos, dos trabalhadores detentores de competências estreitas e restritas, dos trabalhadores mais idosos que se encontram mais desfavorecidos face ao mercado de trabalho); o papel dos sindicatos é valorizado nestes processos;
- ao nível da responsabilidade das empresas, é necessária a promoção alargada do acesso à aprendizagem, e a criação de condições para participação dos trabalhadores nos processos de aprendizagem colectiva, garantia das organizações qualificantes .

---

<sup>13</sup> O campo de acção desta análise situa-se à escala comunitária, considerando o contexto em que esta afirmação foi produzida: no âmbito de um seminário subordinado ao tema “Towards a Learning Society: innovation and competence building with social cohesion for Europe – a seminar on socio-economic research and European policy”, realizado em Portugal (Quinta da Marinha), 28-30 Maio 2000, sob a égide da Comissão Europeia, Direcção-Geral de Investigação.

- ao nível das relações industriais, exige-se a reintegração de funções e novas responsabilidades onde a concertação entre os parceiros sociais é perspectivada como fundamental (Lundvall, 2000).

A esta análise de Lundvall (2000) acrescentamos outro nível de responsabilidade, que decorre do âmbito educativo, da esfera da educação/formação, e que decorre do papel que as políticas educativas desempenham na prevenção e atenuação da exclusão social. A promoção e o alargamento do acesso às oportunidades educativas, tanto ao nível da formação inicial como da educação/formação ao longo da vida é um factor essencial (tanto na perspectiva do desenvolvimento económico como para garantia da coesão social). Neste domínio, destacamos a importância que as políticas de educação/formação de adultos têm no combate ao desemprego e à exclusão social. Na sociedade da economia baseada no conhecimento, o principal recurso é o conhecimento, colocando-se o enfoque na sua criação, disseminação e utilização. Neste contexto, o reajustamento das políticas estruturais de educação, formação e trabalho é um dado essencial para o desenvolvimento e o crescimento económico, garantindo simultaneamente a coesão social. É nesta perspectiva de complementaridade e de articulação global das políticas que orientam as diferentes esferas da sociedade que nos posicionamos, salientando a necessidade crucial de compatibilizar objetivos económicos com objetivos sociais, como uma forma de promover uma sociedade mais justa e solidária para todos<sup>14</sup>.

### **3. A evolução do mundo do trabalho e das organizações**

Num contexto marcado pela globalização e pela competitividade a nível mundial (com exigências ao nível da diversificação de mercados e produtos, e da elevação do nível da qualidade), as principais tendências identificadas nas empresas têm a ver com o aumento da capacidade de adaptação e da flexibilidade, o que implica uma reorganização das formas tradicionais de produção e de organização do trabalho. A

---

<sup>14</sup> Segundo Soros (1999, p. 22), “vivemos numa economia global, mas a organização política da nossa sociedade global não é adequada”; para o autor, o desenvolvimento da economia global não tem sido devidamente acompanhado pelo desenvolvimento da sociedade, e a actual situação não é sólida nem sustentável. O autor identifica a erosão de um conjunto de valores sociais (interesses colectivos), face aos valores do mercado (interesses dos participantes individuais do mercado), e lança como o grande desafio do nosso tempo a definição de um conjunto de valores básicos aplicáveis a uma Sociedade Aberta. Também Petrella (2002) constata a necessidade de construir uma sociedade à escala global, abandonando o sistema de valores da economia do mercado, responsável pelos fenómenos actuais do empobrecimento mundial crescente, a exclusão social e a degradação do ambiente.

qualidade do trabalho e a flexibilidade desempenham atualmente um papel essencial nas empresas, principalmente em questões articuladas com a sua produtividade e rentabilidade.

Por outro lado, a introdução de novas tecnologias da informação e da automatização (fruto da evolução científica e tecnológica) vem introduzir novas dimensões na esfera económico- produtiva<sup>15</sup>.

No atual contexto económico, tecnológico e social tem-se vindo a observar uma evolução das formas tradicionais de organização do trabalho (*tayloristas* e *fordistas*) para modelos mais orgânicos e flexíveis, o que vem introduzir uma mudança profunda ao nível das competências dos sujeitos (saberes mais complexos, mais abstratos, mais globalizantes e transferíveis). Assistimos à emergência do conceito de competência e à sua generalização, num contexto de evolução económica, tecnológica e social.

O novo paradigma técnico-económico, cujo cerne se encontra nas tecnologias da informação, tem como principais características os seguintes aspetos, sistematizados por Rodrigues<sup>16</sup> (1991, p. 92):

- elevada taxa de mudança tecnológica num leque alargado de sectores;
- redução de componentes electromecânicas e dos estádios de transformação de componentes;
- poupança de capital e de energia na produção;
- melhoramento na qualidade dos produtos, serviços e processos de produção;
- maior flexibilidade e rapidez na mudança de produtos (que cada vez mais rapidamente se tornam obsoletos);
- possibilidade de compatibilização da flexibilidade com o aumento da produtividade;
- possibilidade de articulação na empresas das diferentes fases (concepção, fabrico, comercialização, gestão e apoio técnico);
- possibilidade de ligação em rede entre empresas (fornecedores, montagem, serviços, etc.).

<sup>15</sup> “A inovação tecnológica, como processo caracterizador do funcionamento corrente das economias e das sociedades, reforça e potencia as tendências para a flexibilidade dos processos produtivos, mercados e competências (...)” (Lopes, Margarida Chagas, e Pinto, Aquiles, 2001, p. 167); os actuais ciclos tecnológicos podem-se caracterizar pela “muito rápida obsolescência das actuais inovações, gerando ciclos tecnológicos sequenciais cada vez mais curtos; a grande relatividade espaço-temporal que igualmente os caracteriza, conducente a que coexistam soluções tecnológicas diferentes, para processos de produção idênticos, quando em economias, sectores e até mesmo empresas distintos”(idem: 167)

<sup>16</sup> Estes aspectos são sistematizados pela autora a partir dos contributos da escola de Sussex.

Para além destes aspetos, Rodrigues (1991) aponta uma das principais transformações desencadeadas pelas tecnologias da informação nas dinâmicas empresariais, sobretudo sentidas ao nível dos saberes e competências dos trabalhadores.

Constatando que a descentralização e a flexibilidade continuam a ser uma importante vantagem, não são por si sós suficientes, e destaca a importância crucial da capacidade de gerir informação e de criar novas linguagens e saberes nas organizações.

Moniz e Kovács (1997) destacam as principais tendências de transformação que têm vindo a ser constatadas na esfera produtiva com os seguintes aspetos:

- internacionalização e globalização da economia;
- mercados mais instáveis e diferenciados;
- crise da indústria tradicional (com recurso à mão de obra barata e pouco qualificada), e emergência de uma indústria baseada na informação e em recursos humanos competentes;
- complexificação do sistema produtivo (com exigências ao nível da qualidade e da flexibilidade);
- introdução de novas tecnologias, flexíveis;
- recursos humanos mais escolarizados, com novas aspirações e valores face ao trabalho;
- crise das formas de organização do trabalho que não atribuem ao factor humano um papel de centralidade (Moniz & Kovács, 1997).

Neste contexto, os autores destacam a crescente importância atribuída ao fator humano<sup>17</sup>, nomeadamente no que diz respeito à sua qualificação, formação e motivação, questões que serão analisadas com maior detalhe no decorrer deste trabalho.

#### **4. A evolução das formas de organização do trabalho**

Os princípios da “racionalização do trabalho” preconizados por Taylor (1856-1915), procuravam , através do estabelecimento de critérios exteriores e objetivos, criar

---

<sup>17</sup> Os autores são defensores de uma abordagem antropocêntrica, centrada no factor humano, que contrasta com uma visão tecnocrática de desenvolvimento dos sistemas de trabalho. No âmbito dos sistemas *Computer Integrated Manufacturing* (CIM), que representam “uma evolução fundamental na evolução recente das tecnologias de produção e dos sistemas de organização do trabalho (...) e uma nova mudança de paradigma na Sociologia Industrial moderna” (Moniz & Kovács, 1990, p. 21), os autores referem diversos estudos realizados que evidenciam o aumento da importância dos aspectos humanos e organizacionais, à medida que o sistema se vai complexificando e tornando-se mais integrado, e, por consequência, “mais vulnerável, mais frágil e mais sensível quanto aos factores de incerteza (não previstos, não rotineiros), incontroláveis por automatismos. O reconhecimento deste facto indica uma abordagem não tecnicista que parte de outro género de pressupostos.” (Moniz & Kovács, 1997, p. 23).

uma organização científica do trabalho, para fazer aumentar a produtividade e diminuir os “tempos mortos”.

Para tal tornava-se necessário separar “o saber e o fazer”, “a concepção dos métodos da sua execução” (Stroobants, 1993, p. 21). A aplicação à indústria dos princípios do método científico, e a divisão clara entre concepção (trabalho intelectual) e execução (trabalho manual) consistem no núcleo central do pensamento de Taylor<sup>18</sup> (Freire, 1993).

Os novos princípios baseavam-se na seleção, especialização e separação das tarefas dos trabalhadores, e na análise racional das tarefas (através da observação, descrição, e medida), com vista à sua simplificação e à redução dos tempos de trabalho. Procurava-se, assim, fazer aumentar a produtividade, através da racionalização dos métodos e dos tempos de trabalho, que se traduziam na grande divisão e fragmentação do trabalho, na simplificação das tarefas de execução, na standardização e normalização dos procedimentos, na centralização das decisões e no controlo sobre a actividade de produção.

“A racionalização da empresa imaginada por Taylor deveria (...) resultar da progressiva racionalização das tarefas elementares, dos postos e das funções” (Freire, 1993, p. 31-93). Este modelo foi concebido e principalmente orientado para a produção massificada de produtos e serviços, funcionando adequadamente num meio estável e relativamente previsível.

A definição *taylorista* da produtividade do trabalho encontra-se articulada por um lado com a dissociação existente entre o trabalho e o trabalhador, (em que o trabalho é entendido a partir de uma listagem pré-definida de operações realizadas num posto de trabalho, e o trabalhador como detentor de um conjunto de capacidades adequadas à ocupação desse posto), e por outro lado com a rapidez de execução do trabalho, com o débito da produção (Zarifian, 1999).

Em continuidade com este sistema emerge o modelo *fordista*, o qual, segundo Stroobants (1993), vai intensificar a parcelarização das tarefas, a divisão horizontal do trabalho, e a sistematização. O processo de produção, que já estava decomposto em

---

<sup>18</sup> Segundo Freire (1993, p. 65-66) “Taylor sonhou projectar um sistema integrado de produção, radicalmente diferente da oficina pelo modo de organização, capaz de obter bem melhores resultados, quer em termos de eficácia quer de benefícios económicos para todos: proprietários, trabalhadores e consumidores”; “Taylor faleceu convencido da superioridade e da bondade do seu sistema: dele adviriam inevitavelmente maiores produções e produtividades, mais altos salários, melhores lucros para as empresas e para os investidores, mais baixos preços para os consumidores, maior racionalidade para a vida económica e para as relações sociais no trabalho. Porém, uma coisa foi Taylor, o seu pensamento e as suas obras, outra coisa foi o uso que foi feito posteriormente do *taylorismo* ou as medidas racionalizadoras praticadas sob a sua evocação”.



operações especializadas e mecanizadas, vai ser ainda mais fragmentado.

A estandarização dos procedimentos alarga-se às peças, produtos e máquinas. A cadeia de produção é o mecanismo através do qual todas as tarefas se encadeiam de uma forma sucessiva, em continuidade, por forma a obter ritmos mais automatizados. Esta articulação dos postos de trabalho dos homens representa a primeira forma de automatização<sup>19</sup>.

Estes modelos que contribuíram na época para a abertura de “caminhos de prosperidade”, começaram a sentir o seu desgaste num contexto marcado pela instabilidade e imprevisibilidade, em que as condições socio-culturais, económicas e tecnológicas se começaram a modificar profundamente (Kovács, 1992, Stroobants, 1993).

#### 4.1. O novo paradigma das organizações

É possível identificar a emergência de um novo paradigma nas organizações, caracterizado por uma maior flexibilidade tecnológica, organizacional e de recursos humanos. As novas formas de produção estão muitas vezes associadas à inovação tecnológica<sup>20</sup>. Observam-se tendências de evolução no sentido do enriquecimento (no que respeita à divisão vertical do trabalho) e do alargamento das tarefas (no que respeita à repartição horizontal), implicando a renovação/recomposição dos saberes e das competências tradicionais<sup>21</sup>.

---

<sup>19</sup> A primeira cadeia de montagem automóvel teve lugar em 1913, nas oficinas da *Ford* em Detroit.

<sup>20</sup> Kovács e Castillo (1998, p. 45) defendem que a forma de pensamento que opõe fordismo à especialização flexível “acarreta uma série de pressupostos dicotómicos que limitam a nossa capacidade de compreensão das mudanças em curso: obriga a pensar em termos de *ruptura (antes e depois)* em vez de em termos de processos complexos; obriga a supor a existência de *um* modelo dominante, ou que *deverá* sê-lo no futuro; impede-nos de ver realidades organizativas (eventualmente paralelas, simultâneas, a extensão de formas organizativas “em manchas de pele de leopardo”, inclusivamente dentro da mesma empresa. E, além disso, impede-nos de ver em que medida todas e cada uma dessas formas organizativas fazem parte da mesma realidade, são a sua cara e a sua coroa

<sup>21</sup> A este propósito ver os trabalhos publicados pelo INOFOR, na colecção Estudos Sectoriais, desenvolvidos no âmbito do projecto “Evolução das qualificações e diagnóstico de necessidades de formação profissional”; este projecto de investigação, desenvolvido através de uma metodologia de diagnóstico e prospectiva, de âmbito sectorial, procura fazer o diagnóstico das variáveis de caracterização socioeconómica do sector, das estratégias empresariais (mercados, produtos, tecnologias, modelos organizacionais e gestão de recursos humanos), e as suas repercussões ao nível dos empregos e das competências; a partir da construção de cenários de evolução do sector de actividade, identifica as exigências ao nível do comportamento estratégico das empresas, no volume e na qualidade do emprego e das competências; a construção de perfis profissionais com base na situação actual e tendo em conta as tendências de evolução do sector; o levantamento da oferta formativa disponível e a identificação de necessidades de formação a curto, médio e longo prazo; e ainda a identificação de outro tipo de estratégias com vista à redução dos déficits de competências, bem como a competitividade do sector.

As mutações organizacionais encontram-se articuladas com um maior desenvolvimento das funções intelectuais (comparativamente às funções ditas operativas), com a maior participação dos trabalhadores nos processos utilizados, e com o desenvolvimento da dimensão cognitiva nos processos de produção<sup>22</sup>. As evoluções sentidas a este nível têm também repercussões sobre as formas de gestão dos recursos humanos, nomeadamente no que diz respeito às estratégias de valorização dos recursos cognitivos e afectivos dos trabalhadores (Barbier, Berton, & Boru, 1996).

As atuais mutações no conteúdo do trabalho articulam-se-se com três aspetos principais, segundo Zarifian (1999): a importância atribuída aos acontecimentos, à comunicação e à relação de serviço.

Uma parte crescente das operações de trabalho é absorvida pelas máquinas, pela automatização dos sistemas industriais, pela difusão da informática e das tecnologias da informação.

A comunicação torna-se também uma componente essencial do trabalho, na medida em que este deixa de ser concebido a partir da divisão e separação de tarefas e de responsabilidades, passando a depender fortemente da qualidade das interações e das comunicações (no seio de uma equipa de trabalho, entre *ateliers*, entre *ateliers* e serviços conexos, entre diferentes atividades, etc.). A comunicação – entendida não apenas ao nível individual, mas ao nível das políticas de comunicação das organizações – torna-se uma questão central, tocando profundamente as atividades de trabalho. E por fim, o entendimento da produção como uma prestação de serviço. A “produção de serviço” é o que dá sentido e pertinência à produção moderna. Segundo Zarifian (1999), estas mutações profundas no trabalho vêm introduzir uma nova abordagem social da qualificação e das competências dos trabalhadores.

Em relação direta com estas mutações do trabalho é possível identificar algumas tendências ao nível das mudanças organizacionais, principalmente nas grandes empresas:

- a organização celular (organização em equipas pequenas, dotadas de grande autonomia e responsável pelos objectivos fixados);
- a organização em rede (associação de equipas diferentes na mesma rede de

---

<sup>22</sup> Os efeitos da mudança tecnológica ao nível das competências e qualificações, segundo Kovács (1998-c), suportada em estudos internacionais, traduzem-se tendencialmente em termos de saberes predominantemente de carácter intelectual, da supressão gradual de actividades de transformação física, capacidades do domínio interpessoal, e capacidade de aprendizagem contínua, entre outras.

- trabalho, que funcionam de uma forma flexível e que podem adoptar diferentes configurações; a responsabilidade do resultado conjunto é atribuída a cada equipa, estimulando a comunicação interequipa e interprofissional);
- a organização em projectos (uma equipa multiprofissional em torno de um projecto inovador; é uma forma de organização temporária, que estimula a interação multiprofissional) (Zarifian, 2001, p. 62).

Da análise das mutações do trabalho e das mutações organizacionais emergem dois fenómenos fundamentais: um movimento de retorno do trabalho sobre o trabalhador, em que o trabalho é entendido como a “actualização organizada da potencialidade do pensamento e da acção do trabalhador, da sua competência”, e um “movimento de apreensão subjectiva do carácter cada vez mais socializado e interdependente das actividades profissionais” (Zarifian, 1999, p. 21).

#### **4.2. A flexibilidade organizacional**

Num contexto marcado pela diversidade, complexidade e incerteza, os modelos de organização de trabalho dinâmicos e flexíveis encontram-se melhor apetrechados para fazer face a esses desafios. A produção flexível é uma forma de resposta mais adequada ao atual contexto socioeconómico, em que se procura satisfazer os atuais desafios da competitividade: qualidade, cumprimento de prazos, resposta às necessidades específicas dos clientes, inovação e diversificação dos produtos (Kovács, 1992). A possibilidade de modificar a natureza dos produtos e as suas características é considerado um imperativo num contexto de grande competitividade. O sentido da organização flexível da produção é assegurar uma produção que combine a rapidez com a diversidade (Stroobants, 1993).

A introdução das novas tecnologias, factor de flexibilidade e de modernização, não é no entanto considerada como suficiente para o desenvolvimento das empresas. Segundo Stroobants (1993), uma mesma tecnologia produzirá efeitos diferentes consoante o contexto onde for concebida e desenvolvida, encontrando-se estes efeitos relacionados com as estruturas sociais implementadas. A tecnologia, por si só, não determina a organização do emprego e do trabalho, podendo ser utilizada de diferentes formas, pois as empresas podem socorrer-se de uma variedade de estratégias para manter a produtividade e a competitividade (Edwards, 1997).

É possível identificar quatro estratégias de flexibilidade, de acordo com o paradigma da “empresa flexível” (Atkinson e Meager, 1986, p. 2-11):

- flexibilidade numérica, que permite às empresas aumentar ou diminuir a força de trabalho em função das alterações de produtos/serviços. As estratégias associadas à flexibilidade numérica podem recorrer a recursos suplementares através de trabalho temporário, part-time, contratos de curto termo e trabalhadores pontuais; podem ainda alterar os regimes temporais de trabalho (horas extraordinárias, variações dos padrões existentes, etc.); este tipo de flexibilidade induz à “casualização do trabalho”;
- flexibilidade funcional, associada à noção de multi-competências, transferibilidade e competências-chave; este tipo de flexibilidade distribui a força de trabalho dos trabalhadores em função das exigências do mercado;
- estratégias de distanciamento, que funcionam com a sub-contratação de bens e serviços a outras organizações;
- flexibilidade de remunerações, que normalmente suporta a flexibilidade numérica e funcional, e que substitui os contratos de remunerações e de funções estandardizadas.

A competitividade no mercado global e a pressão para a flexibilização das empresas nem sempre produz a equidade desejada, como tem vindo a ser apontado na última década por diversos autores. Segundo Edwards (1977), alguns dos custos têm sido a precarização do emprego, o aumento das taxas de desemprego, e o aumento dos níveis de pobreza<sup>23</sup>.

De acordo com Iribarne (1997, citado em Kovács, 1998), a flexibilidade conduz à precarização do vínculo salarial – através dos contratos a prazo e a tempo parcial e da passagem do trabalho assalariado para o trabalho autónomo –, atribuindo-se assim, num contexto de incerteza, a responsabilidade da gestão do trabalho a quem o executa<sup>24</sup>.

<sup>23</sup> De acordo com Glyn (citado em Edwards, 1977) a exigência de flexibilidade no âmbito das organizações flexíveis pode dar origem a um subgrupo de trabalhadores com menos oportunidades de mobilidade social e económica, degradação das condições de trabalho e de remuneração.

<sup>24</sup> Esta posição é partilhada por Stroobants (1998, 2002) e por Alaluf (1994).

### 4.3. Estratégias de modernização nas empresas

Para Lopes (1999), o “trinómio crítico da mudança organizacional” é composto pela articulação entre a introdução das novas tecnologias, a organização do trabalho e as competências dos trabalhadores – com destaque para as competências cognitivas indispensáveis a um modelo de “produção reflectida” e para as competências relacionais. Kovács (1992) identifica a existência de duas estratégias de modernização: uma baseada no factor tecnológico, que assenta fortemente na introdução das novas tecnologias de produção e outra que acentua o fator humano e os aspetos organizacionais, baseada na qualidade dos recursos humanos, na organização “inteligente” do trabalho, na rentabilização dos processos de informação, e na eficácia das relações que se estabelecem entre as equipas de trabalho, a todos os níveis hierárquicos da organização. Essas estratégias podem caracterizar-se da seguinte forma:

**Tabela 1 - Estratégias de modernização nas empresas**

<b>Estratégia centrada no factor técnico</b>	<b>Estratégia centrada no fator humano e organizacional</b>
Introdução de novas tecnologias para reduzir custos de mão-de-obra	Introdução de novas tecnologias para obter flexibilidade funcional
Redução de mão-de-obra, recurso ao emprego periférico (temporal e parcial), instabilidade do emprego	Melhoria da qualidade dos recursos humanos pela integração da formação no trabalho, estabilidade no emprego
Opção por soluções técnicas centralizadoras	Opção por soluções técnicas descentralizadoras
Práticas de trabalho rígidas baseadas nos princípios tayloristas de centralização e especialização (separação vertical e horizontal rigorosa de funções e tarefas)	Práticas de trabalho flexíveis: descentralização e polivalência (integração vertical de funções e tarefas)
Rígidas demarcações hierárquicas e profissionais	Imprecisão de fronteiras
Papel passivo a nível operacional: execução de tarefas simples	Nova profissionalidade a nível operacional: autonomia para realizar tarefas variadas e complexas, capacidade de resolução de problemas
Integração das diversas partes da empresa pela centralização de informações, decisões e controlo	Integração da empresa pela formação, comunicação-cooperação, acessibilidade de informações, participação nas decisões e auto-controlo

Fonte: Kovács, 1992, p. 30

No entanto, a autora constata que não existe apenas uma tendência no que diz respeito à evolução tecnológica e organizacional das empresas – tendo em consideração que as opções são tomadas em função das orientações estratégicas, que são distintas<sup>25</sup>.

Segundo Kovács, uma estratégia de recursos humanos de longo prazo que valoriza as pessoas tende a circunscrever-se às mais competentes e às que possuem as “qualificações-chave” mais raras de obter no mercado, enquanto que os grupos periféricos são geridos de acordo com as abordagens tradicionais (numa lógica de curto prazo, e em que o “factor humano” é entendido como um custo). Desta forma “as transformações técnico-organizativas não afectam de forma uniforme todos os sectores de actividade nem todas as empresas no que diz respeito às qualificações, podendo haver variações inclusivamente dentro da mesma empresa” (Kovács, 1998-a, p. 12-13).

A flexibilização ao nível organizacional e de recursos humanos põe uma nova ênfase nas questões relacionadas com a estrutura da organização e com o fator humano. Assim, a estrutura das empresas simplifica-se (diminuição dos níveis hierárquicos, descentralização das decisões e da responsabilidade, maior participação do pessoal na tomada de decisão), eleva-se o nível de cooperação funcional, estabelecem-se canais de comunicação e de informação mais eficazes, atribui-se mais autonomia e polivalência ao pessoal, reconhece-se que as aprendizagens (individuais e coletivas) constituem um motor de desenvolvimento das organizações.

Articulando a questão da flexibilidade com a aprendizagem em situação de trabalho, a autora refere que a flexibilização qualitativa (e.g., promoção do trabalho de grupo, polivalência de funções como um meio de redução de custos), podem não contribuir para a elevação do nível de qualificações, nem para a elevação do nível de conhecimentos sobre o processo produtivo; desta forma, não contribuem para que “o trabalho seja uma fonte contínua de aprendizagem que se reflecta no aumento das qualificações” (Kovács, 1998-a, p. 12-13).

---

<sup>25</sup> Segundo Kovács (1998-a), podem obedecer a quatro modelos distintos: estratégia de redução de custos (principalmente de mão de obra); estratégia de inovação “tecnocêntrica”; estratégia de inovação inspirada nos modelos de *lean production*; estratégia de inovação antropocêntrica, centrada nas pessoas e na organização.

De acordo com Kovács (1992, 1998-b), a flexibilidade na organização do trabalho tem algumas implicações importantes ao nível das qualificações dos sujeitos:

**Tabela 2 - Flexibilização da organização do trabalho/qualificações**

<b>Flexibilização da organização do trabalho</b>	<b>Implicação nas qualificações</b>
redução da hierarquia e descentralização para as unidades de trabalho	nova profissionalidade a nível operacional, autonomia e criatividade, nível mais elevado de formação de base e inicial
opção por soluções técnicas descentralizadoras	responsabilização dos operadores, necessidade de compreensão dos mecanismos técnicos do processo produtivo
integração vertical e horizontal de tarefas	polivalência, aumento de nível e maior homogeneidade das qualificações
melhor integração das diversas partes a empresa e a comunicação-cooperação, acessibilidade às informações necessárias nos diversos pontos da empresa	remoção das fronteiras profissionais, principalmente entre colarinhos brancos e azuis
postos de trabalho integrados em equipas polivalentes	aumento da importância da formação pelo trabalho variado e alargado
<b>Flexibilização da organização do trabalho</b>	<b>Implicação nas qualificações</b>
redução da hierarquia e descentralização para as unidades de trabalho	nova profissionalidade a nível operacional, autonomia e criatividade, nível mais elevado de formação de base e inicial

Fonte: Kovács, 1998, p. 86

#### **4.4. Consequências ao nível da formação de recursos humanos**

Tendo em conta a emergência de um novo paradigma nas organizações, cada vez parece ser maior a exigência de competências pessoais (esferas socioafectiva e cognitiva), e uma maior integração dos conhecimentos formais (adquiridos nos sistemas de educação/formação) e dos conhecimentos informais (adquiridos em contextos de vida ou de trabalho). Observa-se também a necessidade de elevação do nível de qualificação das pessoas (tanto em termos de formação geral como profissional). O enriquecimento dos conteúdos de trabalho articula-se com o enriquecimento e o alargamento das competências dos indivíduos (através da integração de diferentes níveis hierárquicos – concepção, execução e controlo –, e de diferentes domínios de saber) (Kovács, 1992, Lopes, 1999).

Segundo Lopes (1999), os benefícios em termos de conhecimentos (decorrentes dos processos de descentralização de decisões e do controlo e de uma maior rotatividade) associados à economia e leveza das estruturas, contribuem para a produção de respostas mais rápidas face a situações imprevistas, característica dos sistemas flexíveis.

No entanto, a autora chama a atenção de que isto poderá ser possível em situações onde é possível transferir horizontalmente as competências, havendo outras em que a diminuição dos níveis hierárquicos evidenciou uma acentuação da especialização funcional. Méhaut (1994) aponta algumas das principais tendências ou conjuntos de fenómenos que afectam as qualificações e que são os seguintes:

- uma das respostas à “flexibilidade produtiva” é o desenvolvimento da polivalência operacional, na medida em que permite a reestruturação das tarefas e a deslocação dos indivíduos ao longo do processo produtivo; em situações mais avançadas observa-se um alargamento da gama dos saberes técnicos e profissionais;
- o esbatimento das fronteiras funcionais, com a integração de funções tradicionalmente separadas (ex: manutenção e controlo de qualidade integradas na produção), dando origem à
- polifuncionalidade – alargamento dos saberes a conteúdos conexos ou diferentes da profissão de base;
- aumento dos saberes de gestão, por um lado articulados com a não-prescrição do trabalho, e por outro ao aumento das pressões comerciais na produção;
- as exigências de conhecimentos e capacidades decorrentes das questões da qualidade (ex: conhecimentos controlo de qualidade, capacidades de correcção, etc.);
- com o desenvolvimento da complexidade de coordenação (de colectivos e entre colectivos de trabalho), evidencia-se a capacidade de mobilizar e desenvolver capacidades de comunicação, e dos conhecimentos relativos aos códigos de linguagem utilizados (Méhaut, 1994, p. 56).

Face aos desafios que atualmente se colocam às empresas e ao mundo do trabalho, os processos de modernização mais eficazes implicam um desenvolvimento conjunto dos seus recursos humanos, tecnológicos e organizacionais. A introdução das novas tecnologias não se traduz linearmente numa evolução das formas de organização do trabalho, nem na elevação do nível de competências dos trabalhadores; por outro lado, algumas das estratégias implementadas pelas empresas com vista ao aumento da flexibilidade podem contribuir para o aumento da desigualdade (económica e social), para a criação de um clima de maior insegurança e para o aumento da exclusão.



Para os críticos, o principal desafio não se situa apenas ao nível do desenvolvimento de competências, mas sim na direção das políticas económicas, considerando as consequências que provocam (Edwards, 1997).

Todavia, não podemos ignorar paralelamente a emergência de novas lógicas empresariais que procuram valorizar cada vez mais o fator humano nas organizações, a par com o desenvolvimento tecnológico. Os indivíduos são cada vez mais considerados como um potencial imprescindível nas organizações, como atores do processo de mudança. Nesta perspetiva, a formação não visa apenas a adaptabilidade dos indivíduos ao trabalho, mas o desenvolvimento das competências que lhes permitem a modificação do próprio trabalho. As mudanças em curso no sistema produtivo e nas organizações traduzem-se na emergência de desafios significativos para o sistema de educação/formação, em termos latos, e para a gestão de recursos humanos nas organizações (responsável pelas políticas de recrutamento, de formação e de mobilidade interna), em termos mais específicos.

Ao nível do sistema educativo, por um lado, refletem-se na natureza das qualificações: exigem um nível de qualificação cada vez mais elevado, e saberes de base mais alargados e integrativos, tanto no domínio da formação académica como profissional, e que dizem respeito a aspetos cognitivos, operativos, afetivos e relacionais; por outro lado, questionam a estrutura e a organização da própria oferta formativa, no que se refere ao acesso e à mobilidade. Moniz e Kovács (1997, p. 89) reconhecendo a importância do sistema de educação/formação como potenciador da inovação, e indutor de mudanças no sistema produtivo (e não apenas como um “instrumento de adaptação às mudanças”), defendem as seguintes orientações:

- o desenvolvimento de competências gerais, tanto técnicas como sociais, que permitam a compreensão e a gestão dos processos de polivalência e de mobilidade, e que não se limitem a exigências determinadas por um posto ou função;
- a diversificação das estruturas de educação/formação;
- o desenvolvimento de uma oferta formativa que contemple a reciclagem e a actualização das qualificações existentes;
- o desenvolvimento da formação nas empresas, como uma forma de resposta às necessidades específicas das mesmas, decorrentes da diversificação das práticas de trabalho existentes (Moniz & Kovács, 1997).

Parece-nos de particular relevância perspetivar novas formas de formação contínua nas organizações. A este nível, constata-se que é necessário promover novas formas de aprendizagem na e pela organização<sup>26</sup>, o que implica uma atualização das metodologias e dos conceitos; nesta perspetiva, a aprendizagem deverá ser entendida como um processo, e como tal deverá ser integrada tanto ao nível do planeamento estratégico como também no das atividades correntes (Lopes, 1999).

## **5. Efeitos do capital intelectual no desempenho das organizações**

Com o surgimento de novas tecnologias e as rápidas mudanças que estão ocorrendo, as empresas necessitam adequar-se a uma nova realidade, investindo em capital humano, com o objetivo de obter um resultado mais rápido, onde o conhecimento se torna um recurso económico muito mais importante do que a matéria-prima e, muitas vezes, mais do que o próprio capital económico. Pode-se observar que as pessoas são importantes nas organizações, sendo elas, as principais responsáveis pelo desempenho das empresas, constituindo vantagens competitivas num mercado cada vez mais exigente. Os seres humanos devem ser tratados como ativos da empresa e não como despesas, onde o conhecimento produzido e adquirido, as competências e a motivação dos colaboradores, tornam-se um fator diferenciador para as empresas.

Esse fator diferenciador, denominado de capital intelectual, vem agregar valor aos produtos e/ou serviços, valorizar o ser humano e, conseqüentemente, as entidades, mediante a ampliação do conhecimento humano.

### **5.1. Conceito de capital intelectual**

O capital intelectual passou a ser tratado e debatido com uma maior intensidade entre empresários e académicos hoje em dia. E um dos maiores especialistas no assunto nos diz que (Stewart 1998):

Capital intelectual é o somatório do conhecimento de todos os funcionários dentro de uma empresa, e que de alguma forma lhes proporciona uma vantagem competitiva. Ao contrario dos tradicionais ativos em que os empresários estão

---

<sup>26</sup> Como evidenciámos, nem todas as formas de organização do trabalho se encontram em consonância com as novas exigências de aprendizagem em contexto de trabalho; é frequente identificar situações em que não existe correspondência entre inovação tecnológica e inovação organizacional (e.g., “taylorismo informático”); estes contextos podem-se caracterizar através da existência de muitos níveis hierárquicos de decisão e baixos conteúdos de qualificação (Lopes *et al.*, 2001); as questões da aprendizagem organizacional são desenvolvidas mais detalhadamente no ponto “A aprendizagem em contexto de trabalho”.

acostumados (propriedades, fábricas, equipamentos, dinheiro), o capital intelectual é intangível, constituído de matéria intangível (conhecimento, informação, experiência), que são utilizadas para geração de riquezas. (Stewart 1998, p. 13).

Segundo Brooking (1996, citado por Antunes, 2000), o capital intelectual também é definido como:

A união de ativos intangíveis (capacidade, conhecimento e habilidade), experiência própria de cada indivíduo, que agregado na organização traz benefícios para as empresas e que aperfeiçoam seu funcionamento (Brooking, 1996, citado por Antunes, 2000, p. 73)

Para Edvinsson (1998):

A posse do conhecimento, experiência e tecnologia relacionada com os clientes, e as competências profissionais caracterizam o capital intelectual, gerando uma vantagem competitiva no mercado (Edvinsson, 1998, p. 40)

De acordo com Xavier (1998),

O Capital Intelectual são os talentos de cada indivíduo, ou seja, os conhecimentos e informações possuídas por uma pessoa ou instituição e que são colocados a serviço da busca por objetivos (Xavier, 1998, p. 9)

Chiavenato (1999), por sua vez, define e explica o Capital Intelectual da seguinte forma:

Tudo o que as pessoas possuem de talentos e os utilizam, ou desenvolvem aplicando-os na organização em busca de melhorias e resultados satisfatórios (Chiavenato, 1999, p. 28).

O capital intelectual tem por finalidade facilitar o aprendizado para assim estimular a criatividade, o desenvolvimento e a capacidade de um indivíduo ou do grupo, e com isso gerar um diferencial de competência obtendo assim uma vantagem competitiva para as empresas que estão destinando a devida importância a este novo capital.

## 5.2. O capital intelectual como fator diferenciador nas organizações - capital humano, capital estrutural e capital do cliente

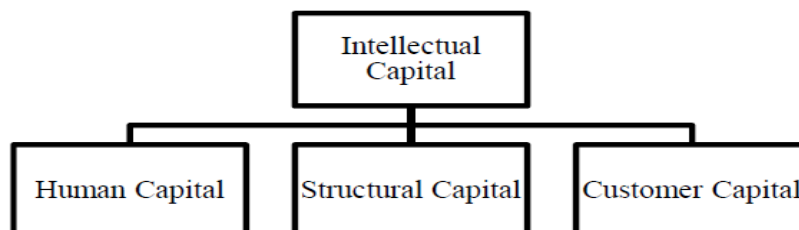
Para Stewart (1998):

“...capital intelectual é a soma do conhecimento de todos numa empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva. Ao contrário dos ativos, com os quais empresários e contabilistas estão familiarizados como propriedades, fábricas, equipamentos, dinheiro, constitui-se a matéria intelectual, sendo o conhecimento, informações, propriedade intelectual, experiência, que pode ser utilizada para gerar riqueza” (Stewart, 1998, p. 13)

Edvinsson e Malone (1998, p. 31) estruturam o capital intelectual em dois componentes básicos: capital humano, capital estrutural.

Stewart (1998) aponta que para se encontrar o capital intelectual deve-se olhar para um destes três fatores considerados importantes: pessoas, estruturas e clientes. Assim, pode-se concluir que o capital intelectual é composto por três componentes: capital humano, capital estrutural e capital de clientes, conforme apresentado na figura seguinte.

**Figura 1 – Conceptualizations of Intellectual Capital**



Fonte: Bontis (1998, p. 66)

Quanto ao capital humano, Stewart (1998), analisa da seguinte forma:

“Quando chega o principal executivo de uma empresa junto dos funcionários e diz: que estes são considerados o ativo mais importante da empresa, ele se refere às pessoas que sabem como melhor servir os seus clientes de modo a proporcionar à empresa uma vantagem competitiva” (Stewart, 1998, p. 83)

Ainda Stewart (1998), ressalta a importância do capital humano afirmando

Ser este a fonte de inovação para a empresa, formado por grande parte, da dedicação de um maior tempo e do talento dos funcionários sejam dedicados a melhorias que resultam em inovações (Stewart, 1998, p. 68).

O capital humano já vem incorporado nos funcionários, que se resume na chave para o sucesso, fazer com que os funcionários conduzam estes mesmos talentos para criação de produtos e melhores serviços. Através de treino que podem capacitá-los com conhecimentos e competências, para melhor atrair e satisfazer os desejos dos seus clientes da melhor forma possível. Para mensurar o capital humano, observa-se o nível de formação, de competência, assim como a participação e motivação de um grupo, ou indivíduo.

No que diz respeito ao capital estrutural, (Stewart, 1998) diz que este se refere ao conhecimento contido na empresa, que são os dados, as tecnologias, estruturas e sistemas, além das rotinas e procedimentos organizacionais. Esta infra-estrutura serve de base para o capital humano, através de equipamentos de informática, softwares, bases de dados, o que também forma o capital estrutural (Stewart, 1998, p. 98).

Stewart (1998) confirma que:

o capital estrutural já vem incorporado na empresa, e que pode ser copiado e desmontado, vindo a incorporar uma parte que possui direitos legais de propriedade, como: tecnologias e publicações (Stewart, 1998, p. 98).

Stewart (1998) refere que é da transformação do capital intelectual em dinheiro que surge o capital do cliente, que é de grande importância para as empresas que gerem este capital.

Stewart (1998) diz que:

O capital do cliente é muito semelhante ao capital humano: não se pode possuir os clientes do mesmo modo como não se pode possuir pessoas. Mas da mesma forma como uma organização pode investir em funcionários não apenas para aumentar seu valor como indivíduos mas também para criar ativos de conhecimento para a empresa como um todo, a empresa e seus clientes podem aumentar o capital intelectual que é sua propriedade em conjunto e em particular (Stewart, 1998, p. 138).

Para investir no capital do cliente, devem ser analisados alguns fatores, tais como: a inovação junto aos clientes; concentrar-se nos clientes como indivíduos, atendendo assim às suas necessidades individuais; além de dividir os ganhos com os clientes; conhecendo o negócio em que o cliente atua para melhor servi-lo e tornar-se indispensável.

Verifica-se então que, para se obter um capital intelectual estruturado, de forma que, inclusive, possa ser mensurado, é necessário controlar os três fatores apresentados: capital humano, estrutural e o de clientes que interagem entre si (Stewart, 1998, p. 138).

### **5.3. O conhecimento como gerador de riqueza nas organizações**

O conhecimento é o maior bem e foco da maioria dos investimentos, fonte do maior produto que uma empresa, principalmente, prestadora de serviços, pode ter e não deve ser retido e sim divulgado, pois quanto mais informações são partilhadas, maior será o retorno para as empresas. Segundo Crawford (1994), o conhecimento é a capacidade de aplicar informação a um trabalho ou um resultado específico. Conhecimento e capacidade são inerentes a todo ser humano, e uma vantagem no mundo dos negócios. E isso se diferencia dos demais recursos económicos e fatores de produção, pois o conhecimento é ilimitado, isto é, não se desgasta ou acaba com o tempo. E a grande questão é: não se deve reter o conhecimento, e sim multiplicá-lo, pois quanto mais informação se compartilha, maior será o ganho, agregando valor aos produtos e serviços, assim como valorizar o ser humano. Além de um maior ganho para as entidades, mediante a ampliação do conhecimento humano, alavanca-se ainda mais a inteligência organizacional, pessoas inteligentes desenvolvendo suas atividades de forma inteligente. Webster (1993 citado em Schmidt & Luiz, 2002) afirma que:

Conhecimento é o que se adquire a partir de estudo ou investigação e que são considerados como sendo princípios ou verdades. E aprendizagem prática de uma competência é considerada resultado do que já se conhece com o que ainda será aprendido (Webster, 1993 citado em Schmidt & Luiz, 2002, p. 26).

Conforme Paiva (1999) diz:

O conhecimento passou a ser uma ferramenta importante e um fator diferenciador competitivo, para as empresas que, de alguma forma, adquirem, sabem manter e melhor utilizar este capital, de maneira mais eficiente e eficaz. Esse conhecimento passou a se chamar e a gerar o capital intelectual que, na maioria das vezes, é bem melhor que o capital económico. E é com este pensamento que hoje em dia as empresas incorporam o conhecimento aos recursos naturais, à mão de obra e ao capital, trazendo mais valor e qualidade aos seus produtos e serviços, transferindo ao conhecimento o papel de principal recurso económico (Paiva, 1999, p. 79).

Para Stewart (1998),

As empresas baseadas no conhecimento, dizem que o mesmo é a sua matéria prima mais importante para a realização dos seus trabalhos. Desta forma o conhecimento tornou-se o elemento primordial e um recurso presente em todas as atividades, visando o sucesso da organização. E as empresas vêm investindo cada vez mais nos seus funcionários, para que os mesmos fabriquem com melhor qualidade os produtos e prestem melhores serviços, objetivando um melhor ganho do capital investido e também na aquisição de certificados de qualidade. Hoje em dia a empresa que possui uma economia baseada em conhecimentos, possui também uma grande possibilidade de obter sucesso nesta nova era da informação, o que traz um avanço para a económica do mundo (Stewart, 1998, p. 37).

## **6. A formação profissional em contexto de trabalho**

Com base nos contributos de Sainsaulieu (1997) pretendemos verificar que, a empresa não esta fora da sociedade, ela contribui fortemente para moldar através dos seus efeitos sobre a identidade das pessoas, sobre a socialização pelo emprego. Compreender a empresa dos nossos dias é ter em consideração a análise dos seus múltiplos efeitos de sociedade local e global. No interior da empresa procura-se articular entre o económico e o social, no próprio cerne das relações de trabalho, de conflito e de negociação (Sainsaulieu, 1997, p. 514).

Conclui-se que “o desenvolvimento social da empresa passa, de facto, pela compreensão do seu papel de produtor da sociedade” (Sainsaulieu, 1997, p. 514). Através de múltiplas contribuições teóricas Sainsaulieu analisa a dinâmica organizacional relacionada com o potencial humano e com a organização do trabalho.

A empresa através da socialização de adultos incorpora nos atores a formação profissional, que é “vista como uma intervenção possível sobre as estruturas de organização racional das empresas, a formação de adultos faz parte (...) as inovações sociais que (...) contribuem para a invenção progressiva de uma outra forma de empresa” (Sainsaulieu, 1997, p. 514).

Com o surgimento das novas tecnologias as empresas saem do isolamento, criando outras estruturas e outras relações de trabalho para fazerem face à evolução. Nesta perspetiva, “desenvolvem-se as funções de análise do potencial humano de formação para adquirir novas qualificações (...), muito ligadas a formação continua, as

novas tecnologias obrigam a evoluções na estrutura dos planos dos programas e dos esforços de formação contínua” (Sainsaulieu, 1997, p. 514). As inovações desenvolvem condições de expansão social nas empresas projetando-as para a competitividade. Contudo, as “políticas de modernização técnica devem ter em conta os múltiplos efeitos encaráveis nas três regulações sociais: legitimação de projeto, socialização dos indivíduos e organização das estruturas de produção” (Sainsaulieu, 1997, p. 514). O que não é mais que uma forma para conseguir atingir os objetivos comuns.

Face aos desafios impostos ao nível da competitividade, as empresas necessitam de funcionários qualificados, motivados e integrados. Com as formas de gestão a modificarem-se, as novas tecnologias a surgirem, com constantes mudanças de estratégia da empresa, a formação profissional começa a delinear a sua importância, a sua necessidade passa a ser sentida pelos funcionários e pelas direções das empresas.

A formação profissional surge como um instrumento não só de apreensão de novos conhecimentos, reconversão de conhecimentos anteriormente adquiridos, mas também como forma de se poder modificar ideias, valores, formas de comunicação, relações sociais e as próprias conceções de trabalho e relações nas empresas.

É assim que o desenvolvimento da formação de adultos pode ser considerado como portador de um maior grau de participação nas estruturas correntes de organização do trabalho; pelo menos, pode pôr-se aqui a questão de investigação. A formação de adultos ganha assim uma dimensão de orientação contínua, cujos processos mobilizadores e suporte é urgente reconhecer os seus efeitos de produção social (Sainsaulieu, 1997, p. 514).

Em relação ao “efeito da formação, não será de esperar uma transformação das atitudes coletivas a propósito das responsabilidades partilhadas (Sainsaulieu, 1997, p. 514).. Nem tão pouco, uma “(...) sociedade de reivindicações, não será de esperar do impacte da formação a passagem a uma cultura «proposicional», porque mais fundamentada no reconhecimento de projetos pessoais?” Podendo-se assim concluir que,

o objetivo final de muitos trabalhos sociológicos sobre a formação profissional de adultos não é só a categoria profissional, a promoção e a qualificação de alguns indivíduos, mas a empresa na globalidade das suas regulações sociais, dos seus valores e das suas relações entre atores (Sainsaulieu, 1997, p. 514).



De facto este processo, devido ao seu carácter difuso, é algumas vezes dividido por resistências e efeitos inesperados ou até perversos. Mas o que se pretende ao estudar a importância da formação do ponto de vista da empresa e do impacto que recai sobre os trabalhadores, nas direções e no meio envolvente é a formação que pode ser encarada como um processo que envolve escolas, empresas, entidades formadoras, o Estado e até os sindicatos. Em suma, todo o processo conjunto de produção social da qualificação tem como objetivo o desenvolvimento social. Após a análise das relações entre a formação profissional e a cultura da empresa, passaremos a analisar como o processo de formação profissional se desenvolve e quais são os seus efeitos. Considerando-se necessária uma visão do conjunto das teorias, as quais tiveram base na construção do enquadramento teórico e sem procurar a exaustão, começamos por definir a problemática sociológica para podermos analisar os sistemas de trabalho, o desenvolvimento dos recursos humanos e a importância das novas competências, com base na abordagem da formação profissional, referindo a importância dos processos de aprendizagem em meio profissional.

O conceito de formação dirigida a adultos inseridos na vida profissional engloba o conjunto de atividades que visam a aquisição de conhecimentos, capacidades e atitudes, que está subjacente a um processo de criação social, que produz determinados efeitos no quadro organizacional ao nível “do movimento dos indivíduos, das suas culturas, das suas interações e dos sistemas sociais que suportam as suas relações organizacionais” (Godinho et al., 1996, p. 209).

Face ao que se antecede e à contingência das sociedades contemporâneas que se dizem complexas devido a fatores de contingência externa, procuraremos verificar se a empresa está confrontada com uma competitividade acrescida em resultado da globalização, passando a expor os efeitos da formação profissional no meio empresarial (Marques, 2009, p. 17-18):

**Efeito da sociabilidade** - este efeito, recorrente da formação, não pode ser olhado como um simples ponto de encontro. É um local onde se estabelecem múltiplas interações, onde para além de se cultivarem novos conhecimentos procura-se aperfeiçoar os já adquiridos ao longo da vida profissional. Onde se promovem as relações de grupo, se esclarece diversos aspetos de autoridade e a compreensão de determinados procedimentos e atitudes daí derivadas, como por exemplo, as tomadas de decisões. Onde se criam novas oportunidades de

expressão, de diálogo e de convívio, permitindo o acesso a novas formas de observar a vida e de viver outras experiências transmitidas no decorrer dos fluxos comunicacionais, levando a uma progressiva aproximação dos formandos entre si, com resultados visíveis no estreitamento das relações e no trabalho em equipa.

**Efeito de integração** - a análise deste efeito remete-nos para a observação do quadro de relações que os formandos vão adquirindo no decorrer do processo de formação ao nível da técnica, das conceções e modelos de conduta o “saber fazer”. Desenvolve-se um cenário em que se geram novos princípios de orientação, de identidade e reconhecimento social, traduzindo-se numa nova forma de integração na empresa e no seu sistema social interno. Alterações técnicas e comportamentais são normalmente visíveis após decorrer o processo de formação, com consequências diretas ao nível da produtividade do trabalho, já que a assimilação de novos modelos de conduta permite uma maior eficácia e simplicidade técnica na execução do trabalho.

**Efeito de abertura dos sistemas sociais** - este efeito torna-se visível no seio das instituições e da visibilidade que adquire no exterior, após decorrer o processo de formação. Permite incrementar uma multiplicidade de relações ao nível de interserviços, interinstituições e interempresas, num intercâmbio constante de troca de informações que favoreçam a relação com outras empresas e o alcance dos objetivos comuns. Nas relações respeitantes aos serviços, o objetivo será uma crescente interajuda e a redução dos níveis competitivos após a ação de formação. Nas relações interempresas, o resultado mais procurado será o progressivo conhecimento e reconhecimento da empresa no exterior, ao mesmo tempo que se adquire uma visão mais real do sistema organizacional, no seu todo. No que concerne às relações institucionais o conhecimento que se vai adquirir no exterior é um dado alcançado, verificando-se uma maior aproximação entre o mesmo e a empresa que requisitou os seus serviços.

**Efeito no plano do imaginário** - os encontros no decorrer das ações de formação vão influenciar, com maior ou menor impacto, a criação de novos hábitos e modelos culturais, diferentes dos adquiridos no seu passado profissional. Tais inovações vão fazer com que o imaginário dos indivíduos e do próprio grupo seja estimulado, adquirindo-se pelas constantes trocas de

informação, de ideias e experiências. A possibilidade de se viverem, no plano imaginário, as situações passadas por outros formandos no decorrer da sua atividade profissional e social.

As ruturas cognitivas observam-se com maior aceitação entre os indivíduos e uma abertura significativa ao diálogo, registando-se uma maior capacidade de expressão e valorização do trabalho que se executa. A resolução de problemas começou a ser feita de forma mais esclarecida, surgindo uma nova dinâmica de ideias que levou a tomadas de decisões mais coesas e fundamentadas num trabalho de equipa. Vulgarmente, é visível após uma ação de formação, uma crescente mudança de atitudes perante os colegas e chefias, havendo uma maior sensibilidade e compreensão nas posições e procedimentos tomados, levando à progressiva redução das divergências de opiniões.

Para responder a estas expectativas, traçar-se-ão objetivos com o intuito de acrescentar algo ao desenvolvimento humano e produtivo no interior da empresa. Para apurar se a formação enquanto instrumento de desenvolvimento pode potenciar, em concordância com a introdução de novos meios de trabalho face aos resultados da atualidade, “o efeito de sociabilidade e o efeito no plano do imaginário” (Pimentel & Beleza, 1996, p. 242). Surge uma nova mentalidade profissional, implicando uma alteração dos modos de trabalho e de todo o sistema produtivo no interior da empresa. Assim depreendemo-nos com uma das questões colocadas às empresas, saber se, nos contextos económicos, sociais e culturais que as envolve, são detetados “efeitos de desenvolvimento e mudanças ligadas à formação profissional, ou se pelo contrário, elas se integravam num contexto mais geral, não induzindo qualquer dos efeitos referidos” (Godinho et al., 1996, p. 209).

Apesar dos objetivos do desenvolvimento da formação serem a correção do comportamento dos formandos, procurando-se abranger melhores níveis de eficácia, através de um acréscimo significativo de meios e conhecimentos técnicos adquiridos. E com o progressivo aumento de conhecimentos técnicos aliados ao crescente aperfeiçoamento de competências dos formandos que lhes permite entrar em áreas técnicas que até aí lhes eram alheias, num cintilante esforço de rentabilizar a sua ação profissional, a atualização permite a ampliação das perspetivas ao nível pessoal e profissional e simultaneamente consolida os conhecimentos que foram adquiridos.

Certamente que o facto mais significativo a reter nos efeitos da formação profissional é a forma como esta altera todo o sistema social e as relações afetivas no

interior da empresa, bem como o surgimento de novos aspetos evolutivos em toda a sua vertente económica, social e cultural. Podemos designar a formação profissional como um processo de criação social, global e permanente, tornando-se um agente que potencializa o desenvolvimento cultural, técnico e social em duas entidades principais, o trabalhador “o primeiro e o direto beneficiário da ação de formação levando a uma evolução profissional e pessoal” (Godinho et al., 1996, p. 209), preparando-o para a atividade profissional cada vez mais exigente. E num mundo dominado pelas inovações, a empresa que beneficia com a atualização de competências bem como com a eficácia do desempenho do trabalhador.

Através da formação abrange-se “abertura de novos horizontes pessoais, pela atualização, consolidação e expansão dos conhecimentos adquiridos ao longo da experiência de trabalho” (Godinho et al., 1996, p. 209), preparando a realização profissional e pessoal através de um reconhecimento social na empresa. A aquisição de novas competências, permitem ao indivíduo uma integração efetiva nos novos sistemas de trabalho, que requer comportamentos adequados aos novos modelos de desempenho profissional.

A formação na empresa tem um impacto no sistema produtivo criando uma nova atitude no desempenho profissional dos indivíduos, um novo “saber fazer” moldando as relações estratégicas entre os diversos atores envolvidos no interior do sistema social. Ora, ela é a melhor via para atingir esse fim, está “ao serviço do desenvolvimento económico, mas também como meio de formação pessoal e de socialização (...)” (Godinho et al., 1996, p. 209) acaba por ser na sua essência um produto, uma imagem, um reflexo da própria modernização.

Ao nível das relações duais intensifica as dimensões afetivas e cognitivas, reforçando e consolidando uma maior abertura nas relações entre pares, minimizando ambientes de tensão que surgem no interior do grupo.

Para Sainsaulieu (1997):

A formação é um instrumento dinamizador da mudança e de “aprendizagem cultural” no interior das empresas. Os sujeitos alteram o modo de relacionamento entre si, delineando novos contornos culturais“ (...) os comportamentos organizacionais são passíveis de evolução e não características inerentes à localização socioprofissional ou ao posicionamento da empresa” (). Os efeitos sociológicos derivados da formação não se cingem apenas aos

relacionamentos, porquanto a “formação não se traduz somente num fator de adaptação, mas constitui ela própria um elemento motor de evolução tecnológica, científica e de desenvolvimento das estruturas socioeconómicas” (Sainsaulieu, 1997, p. 210).

A cultura da empresa torna-se pertinente por assumir fatores essenciais para garantir a eficácia e o sucesso da empresa, bem como da formação profissional. Mas se os modelos identitários e ações de formação profissional são processos interdependentes a formação profissional é um agente potenciador da aprendizagem e pode induzir determinados efeitos, ou seja, provocar alterações a nível das identidades, dos valores, das atitudes, dos papéis e dos comportamentos. Podemos assim captar os padrões de interação ocorridos durante o quotidiano do trabalho, conhecer a cultura que lhe está subjacente, antes e depois dos profissionais terem participado em ações de formação (Pimentel & Beleza, 1996, p. 242).

## **7. As relações entre trabalho e educação**

O debate sobre as relações entre trabalho e educação é complexo e não deve ser desconsiderado. Compreender os reflexos das crises estruturais do capital no campo do trabalho e da educação é problematizar um debate que se faz presente no nosso quotidiano. As relações entre essas categorias têm suscitado inúmeras reflexões no campo académico e nos movimentos sociais de forma geral. Constitui objetivo central neste estudo compreender as evoluções desse processo com o intuito de problematizar a discussão no que se refere às categorias trabalho e educação no sentido da verificação da evolução da componente intelectual no trabalho e que impacto tem na forma de organização do trabalho.

Diante das transformações do processo produtivo e das exigências de aquisições de conhecimento alguns autores são apologistas do modelo *toyotista* de produção e têm apontado a necessidade de um “novo” trabalhador para enfrentar as situações inusitadas no ambiente de trabalho. Segundo essa concepção, a «nova forma de organizar o trabalho» estaria fundada num trabalho cooperativo, de equipa, com maior autonomia pelo trabalhador e por isso demandaria uma formação voltada para atender essas novas necessidades no mundo produtivo. Segundo Oliveira (2005), de facto não podemos deixar de reconhecer que o capital tende a buscar novas formas de gestão da produção, como mecanismos de aumento da sua capacidade de resposta. Desse modo, têm sido

requeridos aos trabalhadores novos comportamentos e atitudes no que diz respeito ao seu maior envolvimento com o processo de produção. Todavia, é importante questionar até que ponto as novas formas de produção de mercadorias exigem uma maior qualificação dos trabalhadores. De facto existem profissões que realmente necessitem de uma maior qualificação profissional. No entanto, a maioria dos postos de trabalho criados nos últimos anos se manifestam com o desenvolvimento de atividades cada vez mais simples e rotineiras como por exemplo, as atividades no setor de serviços. O que ocorre de facto no mundo empresarial, é que devido a excedente oferta de mão-de-obra, a que Marx (1985) denominou de:

“exército industrial de reserva”, os empresários sentem-se à vontade para estabelecer níveis maiores de seletividade no processo de contratação (Marx, 1985, p. 200).

Contudo, além de uma formação escolar mínima exigida é igualmente requerido aos trabalhadores um conjunto de atributos e características pessoais que os tornam mais empregáveis nesse mercado de trabalho cada vez mais competitivo. Esse discurso remete à teoria do Darwinismo Social que refere que perante a lei do mercado, somente sobreviverão os indivíduos melhores e os mais aptos a submeterem aos ditames do capital. Diante desse cenário é que Frigotto (1997) aponta os novos conceitos constantemente usados pelos “homens de negócios” em relação às transformações que vem afetando os processos produtivos nos últimos anos.

Globalização, integração, flexibilidade, competitividade, qualidade total, participação, pedagogia da qualidade e a defesa da educação geral, formação polivalente e “valorização do trabalhador” são uma imposição das novas formas de sociabilidade capitalista tanto para estabelecer um novo padrão de acumulação quanto para definir as formas concretas de integração dentro da nova reorganização da economia mundial (Frigotto, 1997, p. 41).

Assim, em função de tudo que vem ocorrendo no mundo produtivo e que tem afetado profundamente o processo de educação da classe trabalhadora, temos alguns conceitos utilizados pelos “homens de negócios” no que diz respeito aos projetos de qualificação do trabalhador, tendo como eixo norteador algumas categorias utilizadas pela teoria do capital humano como: empregabilidade, competência, polivalência, etc. Esses termos advindos do mundo empresarial ganharam destaque a partir dos anos 70, do séc. XX, com a chamada teoria do capital humano que será discutida seguidamente.

## 8. Os impactos da teoria do capital humano na qualificação dos trabalhadores

Consideramos relevante abordar algumas discussões em torno do projeto de educação a partir da concepção do capital que tem como conceitos básicos a noção de empregabilidade, competência e polivalência. No cerne da discussão entre a relação do trabalho e educação temos, a partir da década de 1970, o retorno à teoria do capital humano que coloca em voga as categorias de análise acima referidas. Nesse sentido, com a flexibilização funcional um novo perfil de qualificação da força de trabalho parece emergir, apresentando algumas exigências como: trabalho em equipa, criatividade para enfrentar imprevistos, entre outros. Porém, segundo Machado (1992) é conveniente assinalar que nem todos os que trabalham as novas tecnologias têm o conteúdo do trabalho flexibilizado.

As habilitações exigidas a alguns trabalhadores nos apontam categorias trazidas pelo modelo de acumulação flexível do capital a partir dos anos 70, do século XX. No entanto, vale novamente ressaltar, que a passagem do modo de organização do trabalho *taylorista* para o modelo *toyotista* deve ser percebida como um processo que contempla continuidades e rupturas tendo em vista que o pressuposto fundamental permaneceu, a saber, a busca insaciável de acumulação de capital. Nessa perspectiva, de acordo com Bernardo:

O toyotismo aproveitou todos os resultados do taylorismo no que dizia respeito à análise do processo de trabalho nos seus componentes elementares, e levou esses resultados a um estágio mais avançado, alterando os métodos de enquadramento e de mobilização dos trabalhadores e desenvolvendo a análise dos elementos componentes não só do processo de trabalho físico, mas igualmente intelectual (Bernardo, 2004, p. 86).

Assim, ao invés de romper com os princípios básicos do *taylorismo*, o *toyotismo* os prolongou no que diz respeito à intensificação do trabalho buscando explorar o máximo possível da “componente intelectual dos trabalhadores” (Bernardo, 2004, p. 87), buscando uma flexibilização não somente da produção, mas também uma flexibilização por parte dos trabalhadores que se devem adequar ao projeto do capital.

Bernardo (2004), aponta ainda que

“quanto maior for a componente intelectual dos trabalhadores e quanto mais se desenvolver intelectualmente a força de trabalho tanto mais considerável serão a possibilidade de lucro dos capitalistas” (Bernardo, 2004, p. 107).

Nesse contexto, Silva (2001),

“afirma que existe uma enorme heterogeneidade na organização dos processos de trabalho no setor produtivo brasileiro”. Os trabalhadores, principalmente os que compõem o denominado setor de serviços, ora convivem com uma organização do trabalho flexível, ora com uma rígida organização desses mesmos trabalhos submetidos a uma intensa divisão do trabalho e a um constante acompanhamento pela supervisão empresarial. A reflexão de Neves vem contribuir para entendermos melhor tal situação (Silva, 2001, p. 42).

O digitador não tem conhecimento da lógica dos programas e dos documentos que deve digitar, e sua autonomia é mínima. O importante é a velocidade com que realiza seu trabalho, o número de toques que consegue efetuar e que é controlado o tempo todo pelo computador e pela chefia, que em geral estimula a competição (Neves, 1992, p. 34).

Como consequência desse rígido controlo na organização do trabalho, temos a precarização das condições de trabalho. Nesse contexto de exploração e intensificação do trabalho, Neves (1992), cita alguns fatores agravantes como “falta de pausa; movimentos repetitivos e rápidos; falta de criatividade; iluminação insuficiente; temperatura ideal para as máquinas e não para as pessoas; cadeiras que geralmente não são adequadas; espaços mal distribuídos; divisão entre concepção e execução” (p. 34). Diante desse quadro de precarização do trabalho, temos trágicas consequências para a saúde desses trabalhadores, afetando tanto a saúde física como a saúde mental devido ao excesso de pressões a que são submetidos no ambiente de trabalho para o desempenho de suas funções.

Na mesma perspectiva, Souza (1999) aponta que é exigido aos trabalhadores, em termos de sua qualificação, mais um “saber-ser” do que um “saber-fazer”, tendo em vista que a sua qualificação real passa a constituir-se a partir de características como um conjunto de competências posta em ação em uma situação concreta de trabalho, a articulação dos saberes oriundos de várias esferas (i.e., formais, informais, teóricas, práticas, tácitas) para resolver problemas e enfrentar situações de imprevisibilidade, a



mobilização da inteligência para fazer face aos desafios do trabalho.

Desse modo, no campo empresarial temos constantemente o uso do termo competência profissional que está intimamente ligada com a questão da empregabilidade e do trabalhador polivalente. Para Paiva (2001), o conceito de qualificação começa a ser substituído pelo de competência.

Não se trata de considerar “competências” como tendo um sentido mais restrito que qualificação; mas certamente trata-se de um atendimento mais estrito (incluindo elementos atitudinais, características de personalidade, elementos menos mensuráveis objetivamente) das necessidades do capital, por um lado, e a um preparo adequado aos novos tempos em que é preciso encontrar alternativas ao desemprego, por outro (Paiva, 2001, p. 52).

Para o capitalismo, o sistema educacional tem como finalidade promover a capacitação dos trabalhadores para desempenharem as atividades profissionais. As empresas hoje trabalham muito com a ideia de competência relacionada a virtudes pessoais; não basta apenas conhecimento, mas é necessário interesse, motivação e criatividade.

Transfere-se do social para o individual a responsabilidade pela inserção profissional dos indivíduos. A empregabilidade está ligada aos conhecimentos, habilitações e esforço individual de adequação. Dessa forma, nos últimos anos a noção de competência tem sido estrategicamente a palavra-chave para a organização capitalista do trabalho através de um discurso de educação voltada para os interesses do mercado. Na conceção de Aranha (2001), no cenário de precarização e desemprego crescente, entra em voga o termo empregabilidade. Por empregabilidade entende-se a responsabilização do trabalhador pela obtenção e manutenção do seu emprego, através de um processo contínuo de formação e aperfeiçoamento. O conceito empregabilidade nesse sentido é entendido como a capacidade da mão de obra de se manter empregada. O princípio que está em volta desse conceito é de que o desemprego tem como causa a baixa empregabilidade da mão de obra, ou seja, a sua desqualificação face às exigências do mercado de trabalho. Para Batista e Eraldo (2006, p. 208), “a responsabilidade de empregar-se ou não, de inserir-se no mercado ou não é estritamente do trabalhador. O ‘fracasso’ ou ‘sucesso’ dependerá do esforço individual de cada trabalhador”. Desse modo, os trabalhadores procuram na sua qualificação, saídas para ingressarem neste mercado de trabalho cada vez mais competitivo e são estimulados a recorrer à educação

como forma de valorizar a sua empregabilidade. No entanto, sabemos que a solução dos problemas do desemprego não pode ser encontrada unicamente na educação, pois, o que está a ocorrer no mundo do trabalho é produto da forma como está estruturada a nossa sociedade capitalista.

De acordo com Souza (1999), o debate mais recente sobre o tema qualificação *versus* desqualificação tem se desenvolvido em torno da noção de empregabilidade, o que o lança para o universo do mercado de trabalho propriamente dito. Segundo o referido autor,

O que a noção de empregabilidade traria seria um deslocamento da idéia de que o desemprego se daria através do descompasso entre a população economicamente ativa e a oferta de trabalho. O desemprego seria, para aquela visão, resultado das inadequações desta população às exigências de qualificação colocadas como requisitos no interior do novo paradigma produtivo. Com isso, estaria implícita a idéia de que haveria oferta de trabalho para toda a população economicamente ativa, contanto que a mesma se adapte às demandas do novo quadro (Souza, 1999, p. 49).

De acordo com Batista e Eraldo (2006), a concepção da educação como forma de garantir a inserção no mercado de trabalho ou mesmo possibilitar a ascensão profissional generalizou-se na sociedade responsabilizando os trabalhadores pelo desemprego, pois os mesmos são culpados por não estarem aptos a ingressarem no mercado, não acompanharem as mudanças ocorridas e não se qualificarem. Para o referido autor é importante destacar o apoio dado ao debate neoliberal pelos organismos internacionais representantes do capital como: Banco Mundial, Fundo Monetário Internacional (FMI), Organização Mundial do Comércio (OMC), bem como as nossas instituições empresariais, intelectuais da educação, meios de comunicação e outros que concordam, justificam e implementam concepções dessas instituições internacionais. Para Batista e Eraldo (2006), não é demais lembrar que não estamos a negar a importância da educação para o conjunto da sociedade, os seus benefícios, que nos possibilitam compreender a sociedade em que vivemos, sendo sim, condição necessária para inserção no mercado de trabalho, porém não sendo suficiente para garantir esta inserção. Entendemos não ser somente a escolaridade a garantia de conquista do emprego, pois a questão do desemprego não é funcional e sim um problema estrutural do sistema capital.

Para Oliveira, o raciocínio presente na teoria do capital humano reduz a relação educação e trabalho a uma relação de custo e benefício. Segundo o autor:

Investir na própria formação é ampliar as possibilidades de se auferirem maiores ganhos futuros. Além disso, todos os gastos que os indivíduos, isoladamente, ou o Estado tem com a educação é retornado para os mesmos, o que eram despesas tornam-se investimentos (Oliveira, 2001, p. 114).

Sabemos que os principais agentes do movimento de reformas que tentam organizar a economia e a sociedade segundo essas novas orientações são os organismos multilaterais (e.g., Banco Mundial, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization [UNESCO], Banco Interamericano de Desenvolvimento [BID], entre outros), representantes do capital na esfera internacional, que procuram transferir critérios de mercado como eficiência, eficácia, produtividade, custo/benefício para a educação sem a menor preocupação com a formação humana.

Nesse sentido, Silva (2002) observa que:

No contexto das políticas educacionais implementadas neste limiar do século XXI, várias propostas, gestadas no processo de luta por uma escola pública de qualidade, democrática, comprometida com a formação do homem crítico, capaz de exercer sua cidadania numa sociedade mais livre, plural, têm sido assimiladas e resignificadas sob uma outra lógica, a lógica do capital (Silva, 2002, p. 147).

A partir disso, podemos perceber que o neoliberalismo concebe a educação através de uma visão economicista, sendo que o conhecimento é tido como um capital que deve ser voltado para o crescimento económico. Nesse sentido, a educação é concebida apenas como uma instituição que qualifica pessoas para a ação na esfera económica, sendo esta ação restrita ao mercado de trabalho. Dessa forma, a teoria do capital humano colocou numa só direção a relação entre educação e desenvolvimento económico no contexto histórico de um capitalismo que objetiva a apropriação dos conhecimentos para aumentar a capacidade de trabalho para o capital, isto é, um capital como fator de produção em busca de crescimento económico. Enfim, as perspectivas neoliberais mantêm essa ênfase economicista, utilizando a educação para um bom desempenho do mercado e de sua expansão do crescimento económico.

Diante disso, a educação na lógica do capital tem o objetivo de inserir os indivíduos no mercado de trabalho por meio do desenvolvimento de competências e habilitações. A partir disso, consideramos importante compreender os significados de

algumas categorias como qualidade, competência e até mesmo a noção de cidadania que tem os seus sentidos resignificados no contexto neoliberal presente na lógica da sociedade produtora de mercadorias. O conceito de cidadania sob a lógica do capital é marcado por um acentuado individualismo, uma exacerbada competitividade, sendo que, o cidadão é visto como cliente e consumidor na concepção do Estado. O imperativo que o discurso neoliberal institui, deslocando o eixo da lógica do Estado para a lógica do mercado, sustenta as teses de um Estado mínimo e coloca a própria sociedade civil mergulhada na concorrência do poder económico, de tal forma que a aparente ausência do Estado coloca a todos numa disputa individualista pela sobrevivência. O Estado minimizado para as políticas sociais e obviamente não para os interesses do capital, repassa aos utilizadores os custos das políticas sociais.

Conforme Oliveira (2001):

No decorrer dos anos 1990, o debate sobre educação e desenvolvimento esteve pautado pela exigência de responder ao padrão de qualificação emergente no contexto de reestruturação produtiva e de globalização da economia, ocupando lugar de destaque nas políticas educacionais (Oliveira, 2001, p. 105).

Dessa forma, conforme (Batista & Eraldo, 2004):

O conceito de competência aponta a forma funcionalista com que o capital arquiteta a participação manipulatória do trabalho polivalente e multifuncional, levando ao extremo a alienação, o estranhamento do indivíduo e o fetichismo social (Batista & Eraldo, 2004, p. 159).

Conforme Silva (2001), é preciso alertar para outras necessidades além das que são sinalizadas pela organização do trabalho, sendo que a missão da educação consiste em:

Ajudar cada indivíduo a desenvolver todo o seu potencial e a tornar-se um ser humano completo, e não um mero instrumento da economia; a aquisição de conhecimentos e competências deve ser acompanhada pela educação do carácter, a abertura cultural e o despertar da responsabilidade social (Silva, 2002, p. 36).

Para Oliveira (2005),

“os conceitos de competência e empregabilidade expressam uma resposta, em nível ideológico do capital, à sua incapacidade de justificar-se perante a classe trabalhadora da crise por ele próprio desencadeada”. A noção de competência disputa espaço com a de qualificação, sobrepondo-se a esta última. De tal forma

que estamos diante de um revigoramento da noção de competências, que se afirma como a ideologia do capital tanto no âmbito da produção quanto na educação como instância privilegiada da reprodução social (Oliveira, 2005, p. 86)

Para Batista e Eraldo, (2006,)

“embora as competências sejam aquisições de habilidades, estas passam a constituir-se em atributos individuais, pois as mesmas constituem-se de conhecimentos que se formam socialmente”. De acordo com o entendimento desses autores, a noção de competências é uma das formas pela qual o capital, no contexto de sua mundialização, busca capturar de forma manipulada a subjetividade do trabalho. A noção de competência vincula-se à perspectiva da reestruturação produtiva de caráter flexível. Noutras palavras, a noção de competência encaixa-se perfeitamente com a desenvoltura do trabalhador polivalente e multifuncional exigido pelo *toyotismo* (Batista & Eraldo, 2006, p. 96).

É nesse contexto, que segundo Paiva (2001), são, no entanto, muitos os que consideram o conceito de competência como mais adequado ao novo ângulo a partir do qual é entendida a empregabilidade.

Tratar-se-ia de uma construção social mais complexa, na medida em que se desloca das instituições formais e da experiência adquirida para considerar aspectos pessoais e disposições subjetivas para dar maior peso não apenas a aspectos técnicos, mas à socialização. Virtudes pessoais são acionadas como parte das competências em escala incomensuravelmente maior que quando se tratava de qualificação, mensurável por mecanismos mais objetivos num momento em que os empregos ou a inclusão dependiam menos do capital cultural e social dos indivíduos (Paiva, 2001, p. 57).

Dessa forma, segundo a conceção de Paiva (2001), o conceito de competência é, sem dúvida, um conceito construído para uma sociedade menos democrática que aquela que estamos a deixar para trás e, como tal, conecta-se à nova feição do conceito de empregabilidade, resultando o nível desta, das competências modernas disponíveis do ponto de vista técnico e psicológico.

A partir do que foi exposto, podemos apreender que no capitalismo o sistema educacional tem como finalidade promover a capacitação dos trabalhadores para

desempenharem as atividades profissionais. Para o capital é a educação que permitirá à força de trabalho ser mais empregável ou não, transferindo de si a responsabilidade para a educação formal, reduzindo a educação aos limites da capacitação profissional, distanciando-a da qualificação profissional. Segundo Lucena (2004) a partir disto, faz-se necessário estabelecer as diferenças entre a qualificação e a capacitação profissional. O capitalismo tenta colocar como sinónimas palavras que possuem significações diferentes. Enquanto a capacitação profissional seria simplesmente o treino ou adestramento da força de trabalho para atender as necessidades criadas pelo sistema capitalista, a qualificação profissional numa perspectiva crítica para além da forma como é oferecida pelos “homens de negócios” aos trabalhadores, possibilita ao trabalhador ter acesso não somente ao conhecimento técnico, mas a uma melhoria na qualidade de vida e na compreensão política dos processos aos quais estão inseridos. Compreensão política que implica não apenas contemplar a realidade, mas sim problematizá-la, criticá-la e transformá-la. Noutros termos, o referido autor procura demonstrar que a qualificação voltada para uma formação política, crítica e questionadora dos trabalhadores somente ocorreria a partir de uma conceção politécnica de educação e não a partir de uma qualificação polivalente da forma como está posta na lógica do capitalismo monopolista.

Dessa forma, uma educação politécnica que tem como objetivo uma verdadeira emancipação humana só poderá de facto concretizar-se com uma proposta de educação “para além do capital”.

### **9. As possibilidades de uma verdadeira emancipação humana: uma proposta de educação “para além do capital”.**

Tal como já fora referido anteriormente, o debate sobre a complexa relação entre trabalho e educação e seus impactos no processo de qualificação dos trabalhadores não deve ser, de modo algum, desconsiderado. As possibilidades de uma verdadeira emancipação tanto do trabalho quanto da educação somente será possível a partir de uma proposta de educação “para além do capital”. (Mészáros, 2005). De acordo com Batista e Eraldo, (2006),

“somente numa perspectiva de formação humana que aponte para além do capital seriam possíveis uma autonomia e identidade idêntica, pois essas pressupõem a emancipação humana” (Batista & Eraldo, 2006, p. 112).

Segundo Manacorda (1991) no seu livro “Marx e a pedagogia moderna”, o trabalho ocupa um lugar central na proposta pedagógica marxiana. Ao discutir tal relação, Marx emprega muitas vezes o termo trabalho juntamente ao de “vida produtiva” ou “atividade vital humana”. Para Manacorda (1991), Marx assim o faz para apontar que essa atividade como atividade livre e consciente é o carácter específico do homem, mas que dentro do capitalismo se encontra degradado para atender aos interesses do capital. A degradação do trabalho ocorre devido à divisão do trabalho e todo homem subsumido a essa divisão do trabalho aparece unilateral e incompleto. Essa divisão torna-se real quando se apresenta a divisão entre o trabalho manual e o trabalho mental, porque aí “se dá a possibilidade, ou melhor, a realidade de que a atividade espiritual e atividade material, o prazer e o trabalho, a produção e o consumo se apliquem a indivíduos distintos”. (Manacorda, 1991, p. 46). Para Marx, a divisão do trabalho acarreta a desumanização do homem.

De acordo com Manacorda (1991), ao mesmo tempo em que o trabalho dividido e alienado leva à miséria absoluta do trabalhador, também se apresenta como sendo atividade vital e manifestação de riqueza ao trabalhador.

Desse modo, frente à realidade da alienação humana, na qual todo homem, alienado por outro, está alienado da própria natureza e o desenvolvimento positivo está alienado a uma esfera restrita, está a exigência da omnilateralidade, de um desenvolvimento total, completo, multilateral, em todos os sentidos das faculdades e das forças produtivas, das necessidades e da capacidade da sua satisfação.

Conforme Lombardi (2005), o mérito das propostas de Marx pode ser sintetizado por alguns princípios que desvelam seu carácter revolucionário.

Em primeiro lugar, está a centralidade dialética do trabalho enquanto princípio educativo e que desemboca na proposta de uma educação omnilateral, em oposição à unilateralidade da educação burguesa. Trata-se de uma educação que deve propiciar aos homens um desenvolvimento integral de todas as suas potencialidades. Para tanto, essa educação deve fazer a combinação da educação intelectual com a produção material, da instrução com os exercícios físicos e destes com o trabalho produtivo. Tal medida objetiva a eliminação da diferença entre trabalho manual e trabalho intelectual, entre concepção e execução, para assegurar a todos os homens uma compreensão integral do processo de produção (Lombardi, 2005, p. 21).

Noutras palavras, a omnilateralidade na concepção marxiana é o desenvolvimento do homem de forma total, com exteriorização absoluta das suas faculdades criativas. Todavia, para que ocorra, de facto, a omnilateralidade do homem exige-se a reintegração das estruturas da ciência com a produção. Conforme Manacorda (1991), Marx em oposição o discurso burguês de multifuncionalidade propõe a de omnilateralidade do homem completo, que trabalha não apenas com as mãos, mas também com o cérebro e que, consciente do processo que desenvolve, domina-o e não é por ele dominado. Nesse sentido, de acordo com Manacorda (1991, p. 109), “Marx postula a exigência de uma história natural que seja também história humana, de uma ciência natural que seja também uma ciência do homem, pois não deverá existir mais do que uma única ciência”.

Para Santos (2006), o desenvolvimento do sistema capitalista não apenas subordinou e explorou a força de trabalho, convertendo-a em produtora de mercadoria, mas trabalhou incessantemente para criar, na esfera do trabalho, a lógica do consumo e da aceitação da própria forma de sociabilidade do capital.

Para manter o conjunto de relações sociais o capital precisou articular a essa dominação um conjunto de princípios educativos gerais. Assim, uma educação no sentido de emancipação deve quebrar no interior do ensino, a lógica da divisão do trabalho presente no atual modo de produção. Para Arruda (1989), trata-se de fazer do trabalho o próprio modo de existência, expressão e libertação do ser humano e da sociedade, e esse desafio de unir a educação ao trabalho de tal modo que o processo educativo, enquanto gerador de sujeitos, esteja situado no coração mesmo de um sistema produtivo humanizado.

Na mesma perspectiva apontada, Frigotto (1997), alega mais do que nunca a importância do conceito de escola unitária, em que o princípio da ciência é por excelência unitário, isto é, síntese do diverso e do múltiplo.

A perspectiva da escola unitária, na prática da identificação e organização dos conhecimentos (necessários e não arbitrários) tem inúmeras outras implicações. Dentre estas, destaca-se a superação das polaridades: conhecimento geral e específico, técnico e político, humanista e técnico, teórico e prático. Tratam-se de dimensões que, no plano real, se desenvolvem dentro de uma mesma totalidade concreta. Tanto a identificação do núcleo necessário de conteúdos, quanto os processos, os métodos, as técnicas não podem ser determinados nem



pela unilateralidade da teoria e da prática, mas na unidade dialética de ambas, ou seja, na e pela práxis (Frigotto, 1997, p. 74).

Assim, o acesso à escola unitária e politécnica constitui-se numa exigência para a formação humana em todas as suas dimensões. Para Rummert (2000), essa escola politécnica “que associa a educação geral, a educação profissional e a educação política como fios de um mesmo tecido, constitutivo da formação integral, omnilateral, exige, para sua efetiva constituição, a intensa participação dos trabalhadores” (p. 187). Tal perspectiva evidencia a importância da educação como espaço de luta, onde seja possível propiciar, a cada um, as condições de conhecer as múltiplas possibilidades de vida e as suas potencialidades de transformação.

Lombardi (2005, p.35) afirma que:

“é preciso propiciar a todos os homens o acesso aos conhecimentos historicamente produzidos pela humanidade, bem como uma educação crítica, voltada ao atendimento de toda a sociedade e centrada nos conteúdos, dentro de uma perspectiva política de transformação social”.

Assim, a luta por uma efetiva escola unitária, voltada para a formação humana completa não pode mais ser adiada. É somente através de uma perspectiva crítica e questionadora da forma como está estruturada a sociedade do capital que encontraremos força política para não apenas resistir, mas disputar no plano do trabalho e da educação uma proposta alternativa.

Dessa forma, numa perspectiva marxiana apontamos que uma educação para além do capital deve, portanto, andar de mãos dadas com a luta por uma transformação radical do atual modelo económico e político hegemónico.

Assim, romper com a forma como a educação está estruturada na nossa sociedade torna-se imprescindível para alcançarmos uma transformação social do quadro atual. Portanto, romper com a lógica do capital no âmbito da educação é absolutamente inconcebível sem uma mudança radical da forma como está estruturada a sociedade. Por isso, a importância de elaborarmos críticas radicais à forma como a educação é percebida na sociedade capitalista. Para o capital a educação é apenas uma mercadoria que deve atender às necessidades de acumulação da sua lógica.

Mészáros afirma que (2005, p. 27):

A educação não é uma mercadoria que tem como objetivo somente acrescentar a força de trabalho para se subsumir aos interesses do capital. Por isso, segundo o

pensador marxista, “é necessário romper com a lógica do capital se quisermos contemplar a criação de uma alternativa educacional significativamente diferente”.

Mészáros (2005) afirma ainda que uma educação para além do capital visa uma ordem social qualitativamente diferente.

Agora não só é factível lançar-se pelo caminho que nos conduz a essa ordem como o é também necessário e urgente. Pois as incorrigíveis determinações destrutivas da ordem existente tornam imperativo contrapor aos irreconciliáveis antagonismos estruturais do sistema do capital uma alternativa concreta e sustentável para a regulação da reprodução metabólica social, se quisermos garantir as condições elementares da sobrevivência humana. O papel da educação, orientando pela única perspectiva efetivamente viável de ir para além do capital, é absolutamente crucial para esse propósito (Mészáros, 2005, p. 72).

Portanto, alguns desafios são postos quando analisamos a relação entre trabalho e educação sendo necessário questionarmos o discurso hegemónico do capital que prega que o que resta fazer é adaptar-se à sua lógica cruel e excludente.

Assim, problematizar as contradições desse processo, é vislumbrar as possibilidades de transformações, tendo em vista que a história não acabou, mas contrariamente é um espaço aberto de lutas.

E como afirma também Mészáros (2005), a dinâmica da história não é uma força externa misteriosa qualquer e sim uma intervenção de uma enorme multiplicidade de seres humanos no processo histórico real. É por isso que, apenas numa perspectiva de ir para além do capital, o desafio de universalizar o trabalho e a educação, na sua indissolubilidade, surgirá na agenda histórica.



**PARTE II**

## **CAPÍTULO II - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA SANITANA, S.A.**

Apesar do nosso estudo incidir exclusivamente no setor do armazém do produto acabado da Sanitana; S.A., considerou-se pertinente a apresentação de uma contextualização e síntese histórica da Empresa no seu todo, pois caracterizando o todo percebe-se melhor a parte.

Para a recolha dos dados que se seguem procedemos a uma consulta ao responsável dos recursos humanos da Sanitana, S.A., solicitando informação necessária e suficiente que permitisse uma breve caracterização das dimensões que se seguem.

### **1. Breve história da empresa**

A Sanitana, S.A. é uma empresa que se dedica à produção de artigos sanitários situada em Anadia, Portugal. Foi fundada em 1979, tendo sido a primeira empresa cerâmica portuguesa dedicada exclusivamente ao fabrico de louça sanitária.

A marca Sanitana ganhou existência assim que a empresa começou a fabricar e comercializar produtos, estando presente no mercado desde 1981. Desde cedo assumida como direcionada à satisfação plena do cliente, passou por vários momentos evolutivos no que diz respeito ao seu posicionamento, de modo a ir de encontro às necessidades e gostos do seu público-alvo. Com esta finalidade em vista a organização foi estruturada para o aumento da capacidade produtiva, evoluindo para poder dar resposta às exigências de mercado.

A Sanitana conta como marcos importantes da sua história, o início da produção das primeiras peças sanitárias em 1981, de tampos de sanitas em 1987 (entretanto encerrado), de peças acrílicas em 1988, bem como o início da produção de lava-louças em 1990.

A integração em 1999 num grupo de renome internacional (Roca<sup>27</sup>) constituiu outro momento marcante para a empresa, acentuando a renovação estrutural e tecnológica.

A marca própria mantém-se, bem como a total responsabilidade e compromisso da Sanitana, S.A. perante os seus clientes e restantes partes interessadas.

---

<sup>27</sup> No ano 2000, numa operação de concentração autorizada pelo Estado português, a Roca passou a deter o controlo da maioria do capital da Sanitana, S.A. que, atualmente é líder de mercado nos produtos acrílicos e de hidromassagem.

Atualmente, a estrutura produtiva industrial da Sanitana; S.A. integra 3 unidades fabris (1 habilitada à produção de louça sanitária e 2 à produção de peças acrílicas – principais tipologias: louça sanitária, bases, banheiras e hidromassagem, lava-louças, etc.) que constituem uma referência a nível internacional pela sua dimensão e pela alta tecnologia. A atividade industrial deste complexo visa uma elevada qualidade dos produtos e uma ótima performance técnica, pelo que é alvo de um programa de desenvolvimento com processos de otimização contínuos, dirigidos à eficiência operacional. Ocupando uma área útil de aproximadamente 117.300m<sup>2</sup>, divididos pelas 3 unidades fabris, tem um número aproximado de 540 trabalhadores, dos quais 20 trabalham no setor do armazém do produto acabado, objeto de estudo deste nosso trabalho, distribuindo-se os restantes pelos mais diversos sectores da Empresa.

## **2. Objetivos da empresa**

A motivação e o desenvolvimento dos colaboradores são para esta empresa um desafio permanente. O grau de satisfação dos clientes é um fator fundamental.

É uma empresa com regras e procedimentos bem definidos que permite controlar os impactos ao nível social.

A Empresa participa na identificação de soluções efetuando investimentos. Um dos objetivos da Empresa é alargarem os conhecimentos da sua atividade.

Design e conforto são fatores que, de uma forma muito pragmática, visam ajustar o produto à realidade de custo a que ele se destina. Temos um exemplo flagrante, que é o do mercado automóvel: se existissem só BMWs ou só Bentleys provavelmente vender-se-iam incomparavelmente menos automóveis do que os que se vendem hoje em dia. A verdade é que há um produto destinado a cada segmento de necessidades.

Nos espaços de banho, o processo será semelhante. Presentemente, é muito importante entender-se que, primeiro, estes têm de responder perfeitamente em termos funcionais; segundo, as questões relacionadas com o conforto surgem apenas depois de resolvidas as questões de funcionalidade e as exigências com o mesmo variam em função da disponibilidade financeira que se tem. Neste contexto, pensa-se que o mercado de produtos sanitários, onde a Sanitana, S.A. se insere, tem que se saber ajustar às atuais contingências.

Importa sublinhar que ao longo das duas últimas décadas o fator design começou a ser extraordinariamente exigível. Hoje mesmo os produtos mais económicos têm de ser atraentes aos olhos do consumidor. É exatamente dentro deste enquadramento que surge a evolução que uma grande marca como a Sanitana, S.A., que sem grandes contornos, demonstra ter produtos de alta gama mas oferece também uma gama mais económica, onde existe sempre a preocupação do design.

Para além disso, a Empresa tem uma visão com base nos seguintes compromissos:

**Compromisso com o Cliente** - baseando a sua atuação num completo compromisso com o cliente, pois tem como objetivo servi-lo bem. Para isso sabe que é importante ouvir e comunicar, solucionando mas também antecipando necessidades. Por isso pauta toda a nossa atividade nos mais altos critérios de exigência, rigor e qualidade. Quer garantir um relacionamento aberto, transparente e de confiança. Para que a melhoria seja contínua e a sua satisfação também.

**Compromisso com a Inovação** - Tem como meta basilar proporcionar um portfólio de produtos práticos, belos e acessíveis. Mas não descarta a responsabilidade que tem em ajudar a moldar um futuro melhor para todos, pelo que, tenta sempre criar mais valor em todas as suas áreas de atuação. Não só habilita as suas estruturas físicas com equipamentos de última geração, como tem profissionais empenhados em buscar incessantemente novas soluções tecnológicas e de uso para melhor poder servir. Valoriza a iniciativa e a criatividade, bem como o espírito de equipa, como ferramentas essenciais para conseguir este propósito.

**Compromisso com a Sustentabilidade** - Porque assume as responsabilidades sociais e ambientais que decorrem da sua atuação, trabalha para aumentar a eficácia energética dos seus processos e produtos finais. A pensar nisso investe em equipamentos para a poupança energética e eliminação segura de resíduos, trabalha para reduzir de forma sustentada a emissão de gases nocivos para atmosfera, recicla e reaproveita subprodutos do processo produtivo, bem como inova ao desenvolver produtos de não só baixo consumo energético como de bens naturais limitados como é o caso da água.

**Compromisso com a Qualidade** - Porque a Empresa sabe que a qualidade dos produtos é a raiz do sucesso das empresas no mercado, investe continuamente e significativamente na melhoria contínua de toda a sua atividade, desde a fase de conceção, à produção e até à assistência pós-venda. Fruto desse esforço de melhoria contínua, a Sanitana, S.A. obteve a certificação do seu Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente, segundo as normas NP EN ISO 9001:2008 e NP EN ISO 14001:2004 (no âmbito da atividade de conceção, desenvolvimento, produção e comercialização de artigos sanitários cerâmicos e acrílicos, banheiras de hidromassagem, divisórias de banho, cabinas de hidromassagem e lava-louças em materiais sintéticos; comercialização de tampos, banheiras e bases de chuveiro em aço esmaltado, torneiras, móveis de casa de banho e acessórios). Para além do prestígio e credibilidade que representam, as Certificações atribuídas pela Associação Portuguesa de Certificação (APCER), são o reconhecimento de um trabalho que a Sanitana, S.A. tem vindo a desenvolver com o objetivo último de proporcionar a satisfação dos seus clientes e restantes partes interessadas, através do fornecimento de produtos e da prestação de serviços de elevada qualidade.

### **3. A formação na empresa**

Desde Setembro de 2010, a Sanitana, S.A. é uma entidade acreditada pela DGERT<sup>28</sup>

Esta certificação é um ato de reconhecimento formal de que a Empresa detém competências, meios e recursos adequados para desenvolver atividades formativas em determinadas áreas de formação

A Sanitana, S.A. pauta a sua atividade formativa baseada em critérios de exigência, rigor e qualidade nos serviços prestados aos seus clientes internos e externos.

Tem uma Bolsa de Formadores interna, com Certificado de Competências Pedagógicas (CCP), que permite organizar e promover cursos em áreas como Engenharia, Processo, Higiene e Segurança, Comportamental, Ambiente e formação a clientes e profissionais.

---

<sup>28</sup> A Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho, abreviadamente designada por D.G.E.R.T., é um serviço central da administração directa do Estado que tem por missão apoiar a conceção das políticas relativas ao emprego, formação e certificação profissional e às relações profissionais, incluindo as condições de trabalho e de segurança, saúde e bem-estar no trabalho, cabendo-lhe ainda o acompanhamento e fomento da contratação coletiva e a prevenção de conflitos coletivos de trabalho.

Tem ainda uma Bolsa de Formadores externa e recorre pontualmente a serviços externos de formação, para o suprimento de necessidades de formação específicas.

No âmbito das suas atividades, a Empresa tem desenvolvido diversas ações de formação. Contabilizam-se aqui ações de formação para os mais diversos públicos-alvo internos e externos, no sentido de possibilitar a melhoria de competências e promover a relação comercial com os seus clientes.

Para concretizar as intenções referidas a Sanitana, S.A. apoia-se num conjunto de colaboradores bem preparados, promovendo o espírito de equipa, a responsabilidade, o desejo de melhoria contínua e alocando os recursos necessários para alcançar os seus objetivos.

#### **4. Os recursos humanos e a competitividade**

Os últimos anos têm sido marcados pela explosão e utilização das novas tecnologias, que permitiram a aproximação do mundo entre si e conseqüentemente impulsionaram a atual competitividade. Os recursos humanos através das suas competências podem decidir o sucesso e a competitividade no interior das organizações. Qualquer empresa, na procura da competitividade está sujeita a transformações, devido às mudanças naturais do meio envolvente e tendo em conta que as empresas são constituídas por pessoas, concluímos que estas também têm de estar preparadas para uma mudança (Sainsaulieu, 1997, p. 83-87, p. 291-295).

A mudança pode dever-se a vários fatores como a estratégia da empresa, o aparecimento de novos equipamentos, mudanças ao nível do comportamento dos colaboradores, ao nível sociopolítico etc.

As mudanças são efetuadas com base no objetivo de manter o nível de competitividade, a qualidade da prestação de serviço e atividade da empresa. Para que não fiquem rapidamente desatualizadas com as possíveis mudanças no interior da empresa, devem-se elevar as qualificações dos recursos humanos e permitir-lhes uma formação ajustada ao desempenho da função para que fiquem menos relutantes à mudança e mais aptos para enfrentar novos desafios.

Para que se possa aumentar o nível de competitividade dos ativos a formação deve ser o ponto de equilíbrio entre as expectativas da empresa e dos seus



trabalhadores<sup>29</sup>. Se a formação responder às necessidades de todos os envolvidos poderá ser considerada fator motivador para os indivíduos e ter consequências diretas no seu desempenho. São todos os envolvidos que permitem à empresa atingir os objetivos que a constituem. Se os objetivos forem alcançados com sucesso, significa que os ativos são eficazes e representam uma mais-valia para a empresa. “Inovar continuamente e de forma integrada no domínio organizacional aparece como um contributo decisivo para se alcançar um posicionamento competitivo no mercado, desde que em articulação com outro conjunto de fatores, entre os quais se destacam a melhoria das qualificações dos Recursos Humanos e a introdução de novos equipamentos”<sup>30</sup> (Sainsaulieu, 1997, p. 83-87, p. 291-295). A estratégia competitiva detém diversos fatores, mas a formação e os trabalhadores têm que estar em harmonia para a atingir os níveis de competitividade desejados, independentemente da estratégia competitiva adotada pela empresa.

O capital humano na empresa tem vindo a ganhar importância como forma de adaptação às novas realidades. Vivemos numa época caracterizada por mudanças constantes e muito aceleradas em consequência da rápida incorporação tecnológica, que por sua vez proporcionam a facilidade na obtenção da informação e até o incremento de novos hábitos. Perante esta realidade destacam-se aqueles indivíduos que dominam a informação e têm conhecimento sobre onde e como obtê-la, sabem onde e como obter o saber. Esta característica permite melhorar a qualidade dos colaboradores e possibilita a progressão a nível de emprego.

Este é o maior desafio do departamento dos recursos humanos, ao qual é exigido uma gestão inteligente e equilibrada entre a formação e a gestão das carreiras dos seus trabalhadores. O capital humano de uma empresa é o que define a sua competitividade, a gestão dos recursos humanos da empresa tem o duplo desafio de os qualificar e de impedir o abandono da empresa. A formação permite a adaptação dos trabalhadores às mudanças da empresa, resultantes de alterações tecnológicas ou das estratégias e determinar as inovações e alterações a realizar para assegurar o desenvolvimento.

A Sanitana, S.A. valoriza e promove quem ambiciona uma carreira segura, assente na competência e no conhecimento. Por isso, proporciona a todas as equipas que constituem os seus variados sectores um envolvimento permanentemente em torno da eficiência e da inovação. A formação profissional contínua e o contacto direto com

---

<sup>29</sup> Santos, A., A Formação - Novas Metas para o Elevado Desempenho dos Activos. In <http://www.tiadro.com/artigos/partigo87.html>

<sup>30</sup> Parente, C. et al, (SD), Gestão de Recursos Humanos, Dinâmicas Organizacionais e Competitividade Empresarial, IV Congresso Português de Sociologia.

novos projetos e novos desafios faz parte do quotidiano da Empresa, tornando-a numa das mais avançadas da Europa.

Tem uma política de recrutamento permanentemente ativa, quer para estágios curriculares, profissionais, quer para enriquecimento dos seus recursos humanos, seja por contratos a termo seja por reforço dos seus quadros de pessoal, encontrando-se, porém, atualmente mais focada no recrutamento de novos valores que tragam para a Empresa uma mais valia identificadamente reconhecida.

A formação profissional e a aposta na (re)qualificação dos recursos humanos por parte da Empresa, deve ser, cada vez mais, considerada um elemento ativo na contribuição para a mudança no paradigma relativo ao processo de crescimento e aumento de competitividade. Não pode ser considerado como um mero instrumento de cumprimento de exigências legais, mas sim uma referência à criação de hábitos de aposta na formação e qualificação distintos daqueles obrigatórios e/ou incentivados pelos apoios governamentais.

## **5. Da formação às mudanças na empresa**

Atualmente a mudança conduz a reestruturação nas empresas inovadoras, é uma forma de enfrentar a competitividade criada pela sociedade atual. As mudanças podem ter objetivos diferentes como a aquisição de novas competências, adoção de novas atitudes e comportamentos, reorganização de processos de trabalho, promoção de novos valores e princípios legitimadores da atividade profissional.

Assim, os diferentes objetivos da mudança proporcionados pela formação profissional na empresa pode ter como alvo os indivíduos/grupos, mas também se pode entender como a substituição de uma forma de trabalhar por outra, que permita melhorar os resultados. A mudança pode ser entendida pelo modo como é desencadeada podendo ser previamente planeada ou não. As mudanças quando planeadas pressupõem estabilidade e previsão das condições em que a empresa vai funcionar. Já as mudanças não planeadas, resultam das pressões para manter ou aumentar a competitividade da empresa (Ferreira, Caetano, & Neves, 2001).

É de referir que muitas das mudanças nas empresas têm de ser realizadas independentemente da vontade dos seus gestores e das estratégias por si definidas, devido a fatores internos e externos que pressionam para a mudança. Estas podem afetar a empresa de uma forma global ou não, dependendo do tipo de mudança imposto à

empresa, mas é indiscutível que qualquer tipo de mudança dentro de uma organização possa ter reflexos diretos ou indiretos sobre os seus colaboradores. No entanto, nem todas as partes da empresa podem estar preparadas para enfrentar as mudanças, por isso, há necessidade de definir o processo de mudança e as necessidades de formação relativas a esse processo, porque pode não resultar nos efeitos espectáveis.

É de referir que muitas das mudanças nas empresas têm de ser realizadas independentemente da vontade dos seus gestores e das estratégias por si definidas, devido a fatores internos e externos que pressionam para a mudança. Estas podem afetar a empresa de uma forma global ou não, dependendo do tipo de mudança imposto à empresa, mas é indiscutível que qualquer tipo de mudança dentro de uma organização possa ter reflexos diretos ou indiretos sobre os seus colaboradores. No entanto, nem todas as partes da empresa podem estar preparadas para enfrentar as mudanças, por isso, há necessidade de definir o processo de mudança e as necessidades de formação relativas a esse processo, porque pode não resultar nos efeitos espectáveis.

A forte contribuição do aumento das ofertas formativas, quer em conteúdos, quer em suportes, metodologias e instrumentos baseia-se na constatação que a formação profissional exige uma maior assertividade por parte das organizações, empresários, administradores e colaboradores.

O resultado desse investimento pode e deve ser aproveitado pela organização e pelo colaborador, assim bem como pela comunidade, como veículos de enriquecimento profissional, pessoal e social, como um instrumento integrador, sendo um importante recurso de apoio ao combate à constante crescente concorrência e competitividade e, conseqüentemente, mutações dos mercados de trabalho e, ainda, como mais uma forma de combate ao desemprego.

A demonstrar-se a importância da evolução da componente intelectual no trabalho e, conseqüentemente, para as organizações, e a importância e o papel da formação profissional nessa evolução, conclui-se a exigência da criação de hábitos de investimento na formação profissional e (re)qualificação que, por norma, se associa a uma passividade e inoperância, quer por parte da organização e empresário, quer por parte do colaborador, já que o esforço na procura da oferta mais adequada e necessária para cada caso e momento deve ser partilhado e conjunto.

Exige-se, portanto, por parte de todos os intervenientes, uma forte motivação, disponibilidade e empenho para levar a cabo ações propostas para a frequência de formação profissional e (re)qualificação.

## **6. A implementação da formação e o levantamento diagnóstico de necessidades**

As empresas são influenciadas e procuram influenciar as mudanças para manterem a sua competitividade, têm que estar preparadas e recetivas às mutações constantes. Para isso, existe a necessidade de apostar na inovação, na criatividade, na flexibilidade, um vez que estas têm de acompanhar a evolução da sociedade global.

De facto, com a necessidade de acompanhar a mudança surge a formação profissional como preocupação primordial de qualquer empresa.

A avaliação das necessidades de formação deve ser iniciada com verificação ao nível da formação que os colaboradores precisam. Será necessário efetuar um minucioso levantamento para identificar as causas mais prováveis dos problemas observados e estudar a solução mais adequada. Existem três tipos de determinação de necessidades: as competências exigidas para as funções a desempenhar pelos trabalhadores para os objetivos globais da empresa; as expectativas dos indivíduos e dos grupos; e a análise das condições gerais do exercício da função.

A realização dos diagnósticos podem identificar vários fatores individuais, organizacionais ou da envolvente, que determinam a necessidade da formação. O processo de diagnóstico de necessidades de formação começa com três tipos de análise, a análise organizacional, análise individual e análise das funções. A determinação da formação deve ser feita com base em objetivos estratégicos e não apenas nos objetivos atuais.

No entanto, para Maignant (2003) a formação deve ter em atenção os conhecimentos e os comportamentos necessários para desempenhar a função, pelo que o posto de trabalho deve prever situações eventualmente pontuais do trabalho para além de o que é definido, e as competências são as aptidões apropriadas a mobilizar instrumentos de forma a criar soluções para resolver determinados problemas. Embora existam outros fatores que podem condicionar o estabelecimento das referidas normas.

Quanto aos procedimentos existem inúmeros modelos, no entanto é de notar que qualquer que seja o modelo escolhido, este deve ser adaptado de acordo com as características particulares da empresa (Peretti, 1997).

A Sanitana, S.A. está estruturada, possui um departamento de formação que tem por função fazer o planeamento da formação e a gestão técnica dos recursos humanos com base na legislação laboral. Ao efetuar o levantamento do diagnóstico de necessidades utiliza diferentes metodologias. A mais comum é a utilização da avaliação de desempenho, que é usada para detetar falhas ou dificuldades encontradas após frequência de qualquer ação de formação. Através do acompanhamento que a empresa efetua aos seus colaboradores, comparam os resultados e chegam a uma conclusão conjunta sobre as necessidades de formação existentes ou não. Segundo o responsável de recursos humanos as necessidades de formação também podem advir da modernização de equipamentos, bem como da imposição da legislação laboral 35 horas anuais por funcionário. Ou seja, um total de 105 horas de três em três anos.

## **7. O plano de formação**

O plano de formação é um documento escrito, onde se identificam as ações de formação de acordo com os interesses da empresa. Onde consta o que é necessário fazer para se atingirem os objetivos da empresa. Estas são condições essenciais para o sucesso da elaboração do referido plano. E a execução deste valida a implementação e o desenvolvimento das ações de formação com vista a alcançar os objetivos, o seu sucesso depende da combinação adequada do plano e as necessidades da empresa.

A avaliação da formação permite saber informações sobre a execução, o impacto e a eficácia da formação. Tem como finalidade conhecer os efeitos que a formação teve nos formandos e na empresa, assim como saber se os objetivos foram conseguidos. De facto, podemos diagnosticar os pontos fracos e fortes da formação, de acordo com os resultados obtidos, recolher e analisar os dados com objetivo de corrigir ou melhorar a qualidade da formação. Segundo o responsável de recursos humanos, a Empresa possui um plano de formação estruturado e com cabimento orçamental.

Os levantamentos e diagnósticos de necessidades de formação profissional permitem saber exatamente o que é necessário para cada posto de trabalho, tendo em conta os objetivos estratégicos e operacionais da Empresa, assentando, sobretudo, em três inputs considerados primordiais:

- levantamento diagnóstico de necessidades efetuado junto de todos os colaboradores;
- indicações/planos estratégicos da Empresa;

levantamento específico de necessidades em função de um conjunto de parâmetros a suprir (redução índices de sinistralidade, cumprimento com a obrigatoriedade da legislação, etc)<sup>31</sup>.

A Empresa desenvolve anualmente um plano estratégico de Formação, assente, especialmente, na busca de financiamento e/ou cofinanciamento para suprir esse investimento, contudo, nas situações em que se verifique que não existem programas de apoio e, identificando-se a formação como uma necessidade imperativa, a empresa investe com capitais próprios, podendo, simplesmente, reduzir na quantidade de formação promovida, no entanto, não deixa de efetuar o investimento.

O plano de formação é elaborado de acordo com as exigências das necessidades diagnosticadas. Os objetivos comprovados são essencialmente a atualização de conhecimentos e das competências, pois quando existem desvios nos resultados geralmente insistem na formação para melhorarem as competências desses colaboradores. A Empresa tem sempre duas opções, ou recorre a formadores internos com aptidão natural para esse efeito, o que lhe permite colmatar as necessidades, ou pela especificidade da formação procura em entidades externas que possam responder às necessidades. A Empresa é autossuficiente ao nível da formação interna pelo facto de aproveitar as sinergias existentes nos diferentes departamentos.

De acordo com os entrevistados, a empresa acredita que o investimento na formação profissional é um dos maiores retornos dos proveitos. Contudo, a empresa tem a preocupação de verificar se, de facto, esses benefícios têm retorno ou não. Para isso, exerce um acompanhamento após a formação profissional, acompanhamento que consiste na aferição por parte do chefe de equipa ou pelo formador se o colaborador está apto ou não para a função, se adquiriu ou não conhecimentos, se melhorou as suas competências profissionais para o exercício da função.

---

<sup>31</sup> Informação recolhida através de consulta efetuada ao responsável dos recursos humanos da Sanitana, S.A.

## CAPÍTULO III - METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

### 1. Natureza do estudo e problemática da investigação

Neste capítulo apresentamos a fundamentação metodológica da investigação realizada. Para isso, começamos por definir a natureza e os objetivos que nortearam a realização desta investigação. De seguida, justificamos a metodologia utilizada e as opções tomadas. Tendo em atenção os objetivos propostos para este estudo, optámos por realizar uma investigação que combinou as abordagens quantitativa e qualitativa. Deste modo, explicitamos a forma como foram operacionalizadas as opções nas duas fases de recolha de dados, assim como a caracterização dos trabalhadores do setor do armazém do produto acabado da Sanitana S.A. que participaram na investigação.

### 2. Metodologia da investigação

O estudo que apresentamos, ao situar-se no âmbito da formação profissional, como já referimos na introdução desta dissertação, entendida como um acontecimento planeado, um conjunto de eventos ou um programa amplo de aprendizagens acreditadas e não acreditadas, pretende analisar até que ponto, e de que modo, a formação profissional frequentada tem contribuído para o desenvolvimento profissional e para a evolução da componente intelectual e, conseqüentemente, para a alteração na forma de organizar o trabalho. No entanto, abordamos também de forma mais globalizante o percurso formativo dos trabalhadores, não nos limitando apenas à análise das ações de formação formais.

Assim, alargamos o nosso estudo a outros contextos da sua experiência de vida, que foram consideradas como significativas pelos trabalhadores do ponto de vista da aquisição de competências e do seu desenvolvimento profissional.

Analisar a(s) forma(s) como os trabalhadores aprendem, o que aprendem e em que circunstâncias o fazem constitui, segundo Flores (2003, p. 985) é “uma questão central quando se pretende (re)pensar a sua formação, numa ótica de desenvolvimento profissional”.

Neste sentido, tendo em conta a natureza específica deste enfoque e, na linha de Estrela (1984, p. 56), para quem “as necessidades de inteligibilização do real deverão orientar os processos de investigação”, optámos por um estudo exploratório de carácter descritivo, visto pretender-se descrever uma realidade para a tornar inteligível, mais

concretamente, “numa lógica exploratória, como meio de descoberta e de construção de um esquema teórico de inteligibilidade” (Albarello, Maroy, Ruquoy, Digneffe, Hiernaux, & Saint-Georges, 1977, p. 117).

A investigação descritiva, como o próprio nome sugere, tem por objetivo descrever um determinado fenómeno (Bisquerra, 1989, Fox, 1987), isto é, “descreve o que é. Compreende a descrição, registo, análise e interpretação das condições existentes no momento” (Best, 1981, p. 31). Por outro lado, como afirma Bisquerra (1989, p. 65), a investigação descritiva “pode utilizar metodologia qualitativa e/ou quantitativa”.

Com este estudo pretendemos conhecer e compreender o modo como os trabalhadores do setor do armazém do produto acabado da Sanitana, S.A. percecionam o seu percurso de formação e de desenvolvimento profissional, identificando a formação frequentada nos últimos cinco anos (2008 a 2012), nomeadamente no que diz respeito às modalidades e temáticas, às instituições promotoras da formação e às razões da escolha, aos motivos que os levaram a frequentar a formação, bem como à incidência da formação profissional efetivamente frequentada ao nível das suas representações e práticas, e articular com o modo como encaram a sua atividade profissional e a(s) sua(s) identidade(s) profissional(ais). Resumindo esta linha de argumentação, o investigador deve reunir um conjunto de características, nomeadamente: abertura, sensibilidade, criatividade e reflexão.

Num trabalho de investigação, com finalidade qualitativa, são utilizadas técnicas de recolha de dados para adquirir conteúdo informativo relevante para a sua construção. Assim sendo, a técnica que melhor se aplica a este trabalho é a da entrevista. Segundo Gómez, Flores e Jiménez (1999, p. 167) “entrevista é uma técnica em que uma pessoa (o entrevistador) solicita informação de outra ou de um grupo (entrevistados, informantes), para obter dados sobre um determinado problema”. Trata-se de privilegiar a abordagem direta das pessoas nos seus próprios contextos de interação.

Para a nossa recolha de dados foi utilizada a entrevista semiestruturada (ou semidiretiva, de acordo com Quivy (1992), realizada face-a-face, composta por questões fechadas e abertas, que permitiu aos entrevistados expressarem de forma espontânea as suas respostas. Segundo Smith (1999, citado em Tegethof, 2007, p. 350), “a utilização deste formato de entrevista facilita a empatia entrevistador-entrevistado, permite uma maior flexibilidade e abrangência temática, tendendo a proporcionar uma maior riqueza de dados”.



A realização das entrevistas semiestruturadas parte de um guião, no qual o entrevistador já estabeleceu um conjunto de temas/questões que pretende explorar (Máximo-Esteves, 2007). Apesar da existência do guião, as questões foram colocadas de modo flexível, o que permitiu estabelecer uma conversa entre o entrevistador e os entrevistados.

As entrevistas exploratórias possibilitam aprofundar novos conceitos, formas de contacto, ideias e tendências sobre o fenómeno em estudo, facilitando o investigador a identificar pistas de trabalho apontadas pelas suas leituras (Marques, 2009). Caracterizamos interlocutores desta atividade em categorias, de acordo com as funções que desempenham: o responsável do setor do armazém do produto acabado da empresa Sanitana S.A., e os colaboradores desse setor que participaram no inquérito. As entrevistas efetuadas seguiram o padrão normal das entrevistas semidiretas, com base num guião estruturado colocando as questões, deixando alguma margem de liberdade aos entrevistados para exprimirem as suas opiniões. Submeteram-se as entrevistas a uma análise de conteúdo temático onde se validaram as respostas que os entrevistados deram sob uma análise da dimensão diacrónica, percebendo-se a diferença entre o ontem e o hoje, e os efeitos da formação e quais os atributos e características que lhe estão associados.

Em relação à análise do conteúdo das entrevistas, realizou-se uma abordagem interpretativa construindo-se tabelas divididas por categorias, subcategorias, indicadores e entrevistados ou participantes. Através destas tabelas obtivemos um panorama geral do resultado das entrevistas. Esta técnica, tal como refere Almeida (2007), tem como objetivo isolar e interpretar temas, questões e motivos recorrentes no material em estudo, permitindo deste modo, um conjunto de informações mais curtas e manuseáveis.

### **3. Objetivos**

Considerando o tema particularmente interessante, atual e pertinente atendendo ao clima que atualmente se vive na sociedade portuguesa, especialmente nas empresas e as crescentes competências técnicas, relacionais e comportamentais com que qualquer profissão está hoje em dia comprometida, este trabalho tem como objetivos investigar e demonstrar a importância da evolução da componente intelectual no trabalho e,

consequentemente, para as organizações<sup>32</sup> e qual a importância e o papel da Formação Profissional nessa evolução.

Acreditamos que o desenvolvimento desta temática ligada à formação profissional de adultos, especialmente em contexto empresarial, poderá vir a ter implicações e vir a ser um contributo de reflexão para os principais atores da formação profissional em Portugal, assim bem como para as comunidades educativas em geral.

De acordo com a temática em estudo, especificamos, neste ponto, os principais objetivos que nortearam a realização desta investigação. O problema central deste trabalho orienta-se em torno da seguinte questão:

**Até que ponto, e de que modo, a formação profissional frequentada tem contribuído para o desenvolvimento profissional e para a evolução da componente intelectual e, consequentemente, para a alteração na forma de organizar o trabalho?**

Assim, identificámos os seguintes objetivos:

- Analisar a dimensão diacrónica, percebendo a diferença entre o ontem e o hoje no que diz respeito à componente intelectual no armazém da Santana, S.A.;
- Identificar as principais modificações ocorridas na forma de organizar o trabalho e, especialmente, no trabalho em si mesmo no armazém da Santana, S.A.;
- Identificar as temáticas e modalidades de formação contínua frequentadas, bem como as instituições promotoras e as razões/ motivações subjacentes à escolha da formação;
- Analisar de que modo a formação profissional “oferecida” vai de encontro aos interesses, expectativas e necessidades dos trabalhadores;
- Compreender as implicações da formação frequentada ao nível do desenvolvimento profissional dos trabalhadores;
- Compreender as implicações da formação frequentada ao nível da(s) sua(s) identidade(s) profissional(ais);
- Compreender as implicações da formação frequentada no sentido de uma maior utilização da componente intelectual em detrimento da componente

---

<sup>32</sup> Apesar da referência plural, este estudo irá cingir-se a uma organização singular, a Sanitana, Fábrica de Sanitários da Anadia S.A., e especificamente, ao seu armazém de matéria prima e produto acabado.

manual.

- Compreender as implicações da formação frequentada nas modificações ocorridas na forma de organizar o trabalho.

#### 4. Plano de investigação: breves considerações gerais

No nosso caso, e tendo em atenção os objetivos propostos para este estudo, optámos por realizar uma investigação que combinou as abordagens quantitativa e qualitativa. Estes dois tipos de métodos não são incompatíveis<sup>33</sup>, mas como afirma Shulman (1981), constroem, em conjunto, um mosaico metodológico que será o mais estimulante campo da investigação. Também Huberman e Miles (1991) preferem não estabelecer oposição entre qualitativo e quantitativo, no campo das decisões epistemológicas, ontológicas e metodológicas em investigação, falando de um *continuum* no qual se situam as várias opções. A utilização de uma metodologia mista aponta também para aquilo que Shulman (1986) designa de modelo ponte. Por outro lado, Cook e Reichard (1997) consideram como sendo o método mais adequado para a investigação científica porque permite a complementaridade dos dados perspetivados através de modos diferentes. Do mesmo modo, Bisquerra (1989), Johnson e Onwuegbuzie (2004) consideram que, apesar das divergências e particularidades que se levantam sobre a aplicação das duas abordagens, estas podem ser complementares.

Assim, optámos pelo questionário e pela entrevista como instrumentos de recolha de dados. Ao optarmos, numa primeira fase pelo questionário, elaborado para o efeito, tivemos em conta os objetivos pretendidos, o número de trabalhadores inquiridos, o tempo disponível e a facilidade de recolha de dados.

Para além dos motivos apresentados outros contribuíram (e.g., Bravo, 1991, Ghiglione & Matalon, 1997) para que esta tenha sido a técnica mais adequada para concretizar parte dos objetivos deste estudo: a facilidade de distribuição/aplicação; o tempo reduzido na obtenção dos dados e na sua aplicação; a confidencialidade/anonimato das respostas (o que predispõem os inquiridos a estarem mais à vontade para emitirem a sua opinião aquando o preenchimento do mesmo); e, a possibilidade de evitar a influência do investigador nas respostas dos sujeitos

---

<sup>33</sup> Quantitativo-Qualitativo: dicotomia ou *continuum*, os investigadores posicionam-se face a este tipo de relação de modo bastante diferente. Uns tomam partido de uma distinção dicotómica com base em fundamentos epistemológicos e filosóficos; outros optam pela tese de um *continuum* entre qualitativo e quantitativo. É nesta última postura que nos inscrevemos para a realização do nosso trabalho.

participantes no estudo (Bravo, 1991). Contudo, esta técnica apresenta uma limitação relacionada com o facto da recolha de dados ser feita de um modo indireto, sem a presença do investigador no momento da recolha de dados: não permite, ao investigador, pedir esclarecimentos sobre assuntos que tenham ficado menos claros nem permite ao inquirido pedir esclarecimentos sobre as perguntas (Ghiglione & Matalon, 1997). Assim, para que os dados recolhidos através desta técnica sejam fidedignos devem ser contemplados vários critérios: rigor na escolha da amostra, formulação clara e inequívoca das perguntas, correspondência entre o universo de referência das perguntas e o universo de referência do inquirido, atmosfera de confiança no momento de administração do questionário. Se qualquer uma destas condições não for corretamente preenchida, a credibilidade do conjunto de trabalho resente-se.

No âmbito do nosso estudo, os dados quantitativos não respondem totalmente aos objetivos definidos e ao objeto de investigação, pelo que decidimos optar pela entrevista. Segundo De Landsheere (1976),

o questionário cobre dificilmente todos os aspetos de um problema (...) frequentemente as questões são colocadas em função da forma como o investigador percebe a situação”. E acrescenta ainda que “o questionário é um instrumento pouco fiel, sobretudo quando se trata de opiniões (p. 75).

Daí utilizarmos a entrevista para o aprofundamento das questões em análise.

Também Best (1981, p. 159) sublinha que “a entrevista é, muitas vezes, superior a outros sistemas de obtenção de dados. Uma razão é que as pessoas, geralmente, preferem falar a escrever”. Seguimos a ideia de Ghiglione e Matalon (1997) quando afirmam que a entrevista é particularmente indicada para “compreender fenómenos como as atitudes, as opiniões, as preferências, as representações (...) que só são acessíveis de uma forma prática pela linguagem”, permitindo “saber como é que o indivíduo o explica, que significado tem para ele, o que não saberemos se ele não o explicitar” (Ghiglione & Matalon, 1997, p. 13).

Neste estudo tivemos de ter em atenção os dados obtidos através do questionário, na 1.<sup>a</sup> fase, e, na 2.<sup>a</sup> fase, através da entrevista. No entanto, a nossa investigação inscreve-se num contexto de descoberta e não de prova, tratando-se de uma abordagem indutiva exploratória, segundo a nomenclatura de Van Der Maren (1987). Neste contexto, os dados foram analisados de forma indutiva, ou seja, o nosso objetivo não era confirmar ou inferir hipóteses construídas previamente. Como salientam

Bogdan e Bliken (1994, p. 16), “ainda que se possam vir a seleccionar questões específicas à medida que se recolhem os dados, a abordagem à investigação não é feita com o objetivo de responder a questões prévias ou de testar hipóteses”.

Na Tabela 3, apresentada de seguida, explicita-se a forma como foram operacionalizadas as opções nas duas fases de recolha de dados.

**Tabela 3 - Fases da recolha de dados, objectivos e instrumentos utilizados**

Fases	Objetivos	Processo	Instrumentos	Análise de dados
1. <sup>a</sup> Recolha de dados quantitativos e qualitativos	Identificar a formação frequentada nos últimos cinco anos (2008 a 2012): - modalidades e temáticas; - instituições promotoras; - razões da escolha. Identificar a incidência da formação profissional ao nível das suas representações e práticas. Identificar o modo como encaram a sua atividade profissional e a(s) sua(s) identidade(s) profissional(ais)	Realização de um questionário misto (de resposta fechada e resposta aberta) com recurso à escala tipo VAS (Visual Analogue Scales)	Questionário	Análise estatística através do programa Microsoft Excel 2010 -Análise de conteúdo das questões abertas e comentários escritos pelos inquiridos
2. <sup>a</sup> Recolha de dados qualitativos	Compreender o modo como os trabalhadores percecionam o seu percurso formativo e profissional; Identificar momentos significativos do ponto de vista formativo e de desenvolvimento profissional; Analisar as repercussões da formação na sua atividade profissional e na(s) sua(s) identidade(s) profissional(ais); Conhecer as concepções dos trabalhadores acerca da profissão e do seu trabalho	Realização de entrevistas semi directivas	Entrevista	Análise de conteúdo

Neste sentido, o percurso metodológico adotado incluiu as seguintes etapas:

1.<sup>a</sup> Revisão da literatura nacional e internacional e de estudos empíricos realizados no âmbito da formação profissional em Portugal;

2.<sup>a</sup> Construção de um questionário, tendo sido validado pelo responsável de recursos Humanos da Sanitana, S.A., conhecedor profundo das características do público-alvo, a fim de apreciar questões ligadas à interpretação e à forma dos itens. Deste processo resultou o questionário na sua versão definitiva;

3.<sup>a</sup> Aplicação do questionário aos trabalhadores do setor do armazém do produto acabado da Sanitana, S.A.;

4.<sup>a</sup> Tratamento estatístico das respostas ao questionário com recurso ao programa *Microsoft Excel 2010* e análise de conteúdo das respostas abertas e aos comentários escritos pelos inquiridos;

5.<sup>a</sup> Realização de entrevistas a seis trabalhadores do setor do armazém do produto acabado da Sanitana, S.A. que se disponibilizaram a participar na 2.<sup>a</sup> fase da investigação.

6.<sup>a</sup> Análise de conteúdo do conjunto de dados, visando a sua redução, através do sistema de categorização e codificação, que possibilitou o processo de descrição e interpretação.

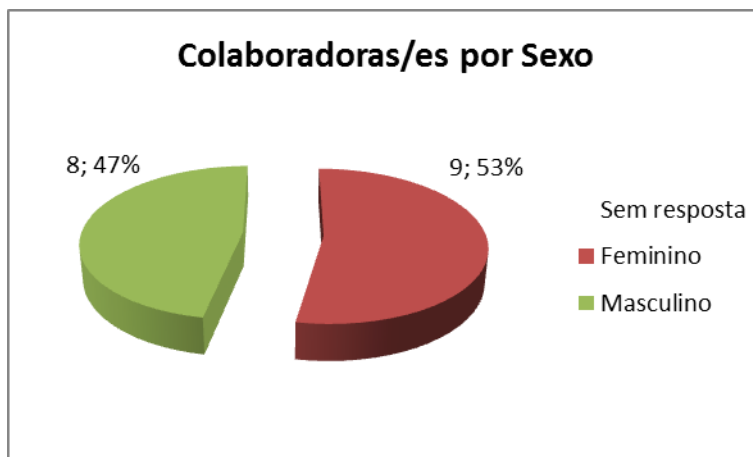
## **5. População: seleção e caracterização**

### **5.1. Caracterização da amostra de inquiridos pelo questionário**

A amostra deste estudo foi composta por 17 ( $N = 17$ ) trabalhadores de universo do setor do armazém do produto acabado da empresa Sanitana, S.A., cuja atividade se enquadra no sector da indústria.

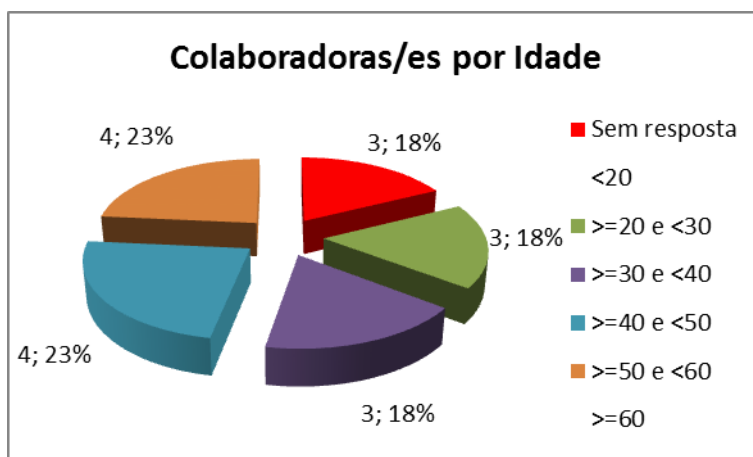
Destes 17 elementos, 8 (47%) são do sexo masculino e 9 (53%) do sexo feminino (Gráfico 1).

Gráfico 1 - Distribuição da amostra por sexo



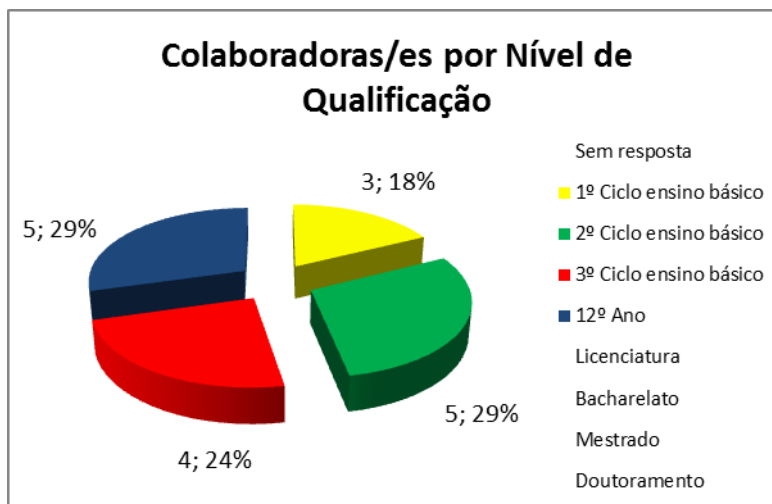
Os inquiridos apresentam idades compreendidas entre os 27 e os 56 anos de idade, como mostra o Gráfico 2, sendo que a média da amostra corresponde a 41.89 ( $DP = 10.77$ ). De referir que nos 17 questionários validados três dos inquiridos não forneceram esta informação.

Gráfico 2 - Distribuição da amostra por idades



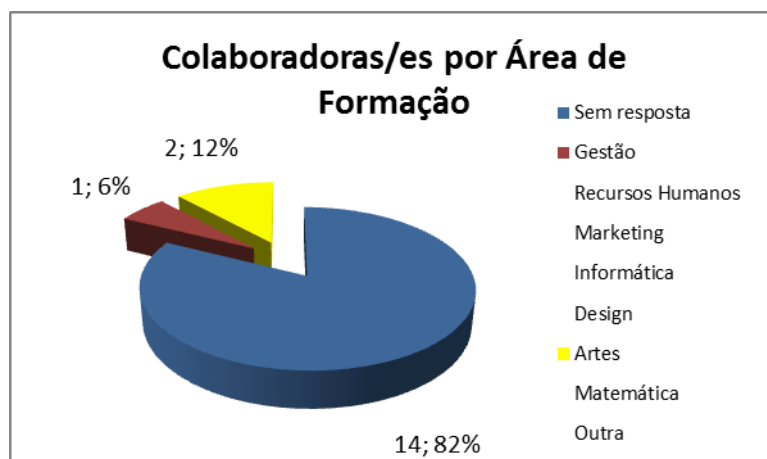
Relativamente às habilitações literárias (nível de qualificação) verifica-se uma distribuição praticamente equitativa entre o 1º Ciclo do Ensino Básico e o 12º Ano de Escolaridade, não havendo nenhum dos inquiridos com uma qualificação ao nível do Ensino Superior, conforme se verifica no Gráfico 3.

**Gráfico 3 - Distribuição da amostra quanto ao nível de qualificação**



Relativamente à área de formação, uma vez que as habilitações literárias se distribuem praticamente de forma equitativa entre o 1º Ciclo do Ensino Básico e o 12º Ano de Escolaridade, não havendo nenhum dos inquiridos com uma qualificação ao nível do Ensino Superior, conforme se verifica no gráfico anterior, é difícil de proceder a uma caracterização, no entanto, três deles ainda indicaram as Artes e a Gestão como área de formação frequentada, tal como é possível ver no Gráfico 4.

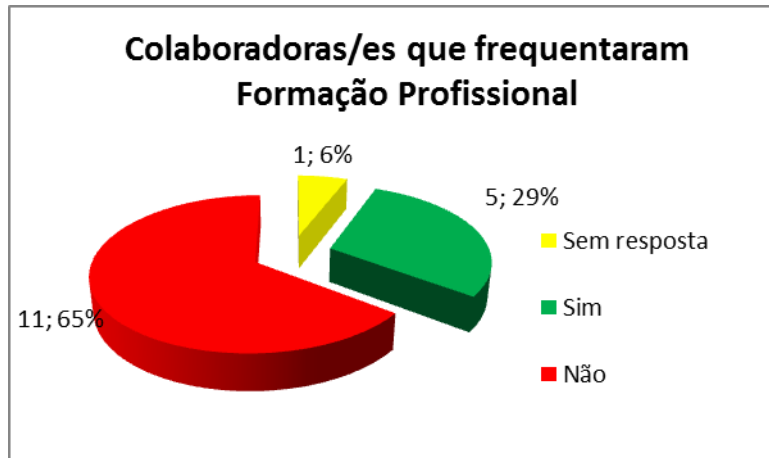
**Gráfico 4 - Distribuição da amostra quanto à área de formação**



Através da análise do Gráfico 5 verifica-se que nos últimos cinco anos (2008 a 2012) a maior parte dos inquiridos afirma não ter participado em ações de formação. De referir que nos 17 questionários validados apenas um dos inquiridos não forneceu este tipo de informação.

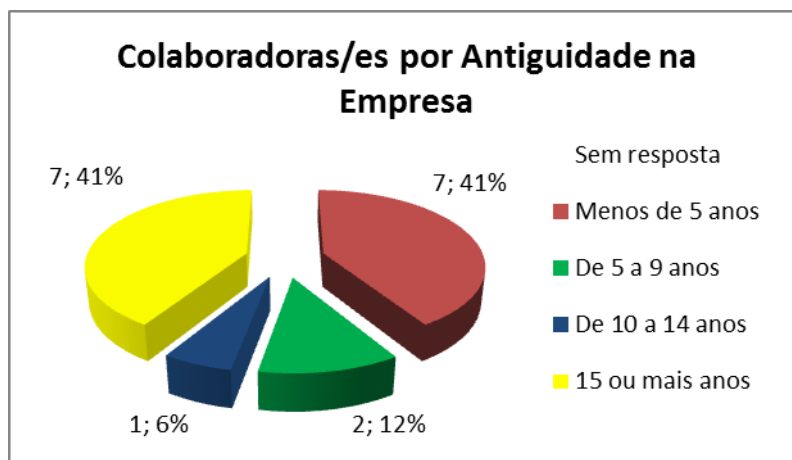


**Gráfico 5 - Distribuição da amostra quanto à frequência de formação profissional**



Quanto à antiguidade na empresa, verifica-se, através da análise do Gráfico 6, que a maioria já se encontra na Sanitana, S.A. há mais de 5 anos (59%).

**Gráfico 6 - Distribuição da amostra quanto à antiguidade na empresa**



Da análise geral destes dados podemos destacar que se trata de um grupo de trabalhadores tendencialmente com mais de 40 anos, com bastante experiência profissional (mais de 10 anos), numa situação estável por fazerem parte dos quadros da Empresa.

Na Tabela 4 que se segue na página seguinte apresentamos um resumo da caracterização dos inquiridos pelos questionários.

**Tabela 4 - Resumo da caracterização dos entrevistados**

Sujeitos	Variáveis	Sexo	Idade	Habilitações Académicas	Área de Formação Académica	Frequência de Formação Profissional	Área da Formação frequentada	Antiguidade na Empresa
Inq. Nº 1		M	56	2º C. E. B		Sim	1ºs Socorros; Empilhadores	>= 15 anos
Inq. Nº 2		F	31	3º C. E. B		Sim	Condução Transpaletes	10 < > 14 anos
Inq. Nº 3		F	54	3º C. E. B		Sim		>= 15 anos
Inq. Nº 4		F	--	2º C. E. B		Não		>= 15 anos
Inq. Nº 5		M	55	1º C. E. B		Não		>= 15 anos
Inq. Nº 6		F	47	1º C. E. B	Artes	Sim	Empilhadores; Máq. Indust.	>= 15 anos
Inq. Nº 7		M	48	2º C. E. B		Sim	Máq. Indust.	>= 15 anos
Inq. Nº 8		M	30	3º C. E. B		Não		< 5 anos
Inq. Nº 9		F	53	2º C. E. B		Não		>= 15 anos
Inq. Nº 10		F	44	2º C. E. B		Não		< 5 anos
Inq. Nº 11		F	30	12º Ano		Não		< 5 anos
Inq. Nº 12		M	--	12º Ano	Outra	Não		< 5 anos
Inq. Nº 13		M	27	12º Ano		Não		< 5 anos
Inq. Nº 14		F	49	3º C. E. B		Não		5 < > 9 anos
Inq. Nº 15		F	--	2º C. E. B		Não		< 5 anos
Inq. Nº 16		F	35	12º Ano	Outra	Não		< 5 anos
Inq. Nº 17		F	27	12º Ano	Gestão	--		5 < > 9 anos

## 5.2. Caracterização da amostra de entrevistados

Para as entrevistas foram entrevistados seis trabalhadores (duas trabalhadoras e quatro trabalhadores) com características diferentes (pessoais, profissionais, de contextos de trabalho...), sendo que, um deles é o responsável pelo sector analisado (entrevistado Nº 6), isto é, o setor do armazém do produto acabado da Sanitana, S.A., tendo todos se disponibilizado prontamente para o efeito, sendo que, para a escolha dos seis entrevistados foi tido em conta um fator preferencial de seleção, a antiguidade na empresa, tendo sido escolhidos aqueles que apresentaram maior antiguidade, de forma a permitir a análise da dimensão diacrónica, percebendo-se a diferença entre o ontem e o hoje.

Na Tabela 5 que se segue apresentamos a caracterização dos participantes entrevistados.

**Tabela 5 - Caraterização dos entrevistados**

Sujeitos	Variáveis				
	Sexo	Idade	Habilitações Académicas	Antiguidade na Empresa	Alterações na sua Função
Entrev. Nº 1	M	56	2º C. E. B.	>= 15 anos	Sim
Entrev. Nº 2	F	32	3º C. E. B.	10 < > 14 anos	Sim
Entrev. Nº 3	M	48	2º C. E. B.	>= 15 anos	Não
Entrev. Nº 4	F	53	1º C. E. B.	>= 15 anos	Não
Entrev. Nº 5	M	47	1º C. E. B.	>= 15 anos	Não
Entrev. Nº 6	M	---	12º Ano	>= 15 anos	Sim

Da análise da Tabela 5 verificamos que, dos 6 entrevistados, 2 são do sexo feminino e quatro do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 32 e os 56 anos de idade.

Quanto às habilitações académicas, o entrevistado nº 6 é quem possui um grau mais elevado de estudos, o 12º ano de Escolaridade, todos os restantes variam entre o 1º Ciclo e o 3º Ciclo do Ensino Básico.

Relativamente à experiência profissional, varia entre os 10 anos e mais de 15 anos de serviço. Em relação à situação profissional, a maioria dos entrevistados referiu não ter sofrido quaisquer alterações na sua função ao longo dos tempos, situação identificada em apenas dois entrevistados.

## 6. Técnicas e instrumentos de recolha de dados

### 6.1. O Questionário

Após uma revisão da literatura, nomeadamente do campo da metodologia da investigação, e de estudos efetuados no âmbito da formação profissional no nosso país, construímos um questionário atendendo aos objetivos do nosso estudo e à informação que pretendíamos recolher.

Inicialmente, validámos o questionário junto do responsável de recursos humanos da Sanitana, S.A., para apreciar o conteúdo e a forma dos itens, nomeadamente, a clareza, compreensão, a adequação dos enunciados e a extensão do questionário. Para a aplicação deste procedimento, seguimos as recomendações de

Ghiglione e Matalon (1997). As observações e comentários foram realizados oralmente pelo responsável dos recursos humanos da Sanitana, S.A. e, por nós registados.

Da validação do questionário resultou a sua versão definitiva (Anexo 1), e que é constituída essencialmente por questões fechadas e abertas com respostas tipo escala de VAS (Sim ou Não, com solicitação de justificação dependendo da resposta dada), estando estruturado em quatro partes organizadas do seguinte modo:

**Parte 1 – Dados pessoais**, com o objetivo de identificar as características individuais dos inquiridos ao nível da identificação pessoal;

**Parte 2 – Habilitações literárias**, com o objetivo de identificar as características individuais dos inquiridos ao nível das habilitações literárias;

**Parte 3 – Dados sobre as ações de formação profissional frequentadas nos últimos 5 anos (2008 a 2012)**, nomeadamente no que diz respeito ao tipo de formação frequentada, às modalidades e temáticas;

**Parte 4 – Caraterização da função e trabalho desenvolvido**, com o objetivo de identificar as características individuais dos inquiridos ao nível das funções desempenhadas e das alterações que essas funções e o trabalho desenvolvido possam ter sofrido ao longo do tempo, composta por 6 itens distribuídos pelas seguintes dimensões:

- **Antiguidade na Empresa**, onde se pretende determinar a experiência profissional e o nível de envolvimento com a Empresa;
- **Caraterização da função**, onde se pretende determinar o modo como encaram a sua atividade profissional e a(s) sua(s) identidade(s) profissional(ais);
- **Alterações sofridas nas funções**, onde se pretende determinar o modo como encaram a sua atividade profissional e a(s) sua(s) identidade(s) profissional(ais);
- **Alterações sofridas no processo laboral**, onde se pretende identificar alterações no trabalho, sobretudo, na sua forma de organização;
- **Dificuldades na realização do trabalho**, onde se pretende identificar alterações no trabalho, sobretudo, na sua forma de organização;

- **Melhoramento do processo laboral**, onde se pretende identificar sugestões de alterações no trabalho, sobretudo, na sua forma de organização.

Tal como referido anteriormente, o questionário inclui questões abertas, espaços onde os inquiridos podem colocar justificações e observações sobre as razões da resposta dada às questões fechadas e gerais sobre a temática em questão, permitindo, desta forma, uma abordagem e análise qualitativa.

As respostas possíveis aos itens fechados variam entre: Sim e Não, alternativas de resposta fornecidas devido à necessidade de caracterização da amostra no seu todo, permitindo, desta forma, uma abordagem e análise quantitativa.

## 6.2. A Entrevista

A entrevista é uma das “ferramentas” mais utilizadas na investigação social e educativa, sobretudo no contexto da metodologia qualitativa. É uma técnica de recolha de dados que permite obter informações através da relação dialógica entre duas ou mais pessoas.

Mais especificamente, Bisquerra (1989, p. 103) define a entrevista de investigação como “uma conversação entre duas pessoas iniciada pelo entrevistador com o propósito específico de obter informação relevante para uma investigação”.

A entrevista consiste no desenvolvimento de precisão, focalização, fidedignidade e validade de um certo ato social como a conversação. Porém, apesar de a entrevista ser considerada um método de recolha de informações, Bardin (1995) refere que, no sentido mais rico de expressão, o espírito teórico do investigador deve permanecer continuamente atento, para que as suas próprias intervenções se traduzam em elementos de análise tão fecundos quanto possível.

Como já referimos anteriormente, consideramos que a técnica da entrevista é um dos modos mais eficazes para aprofundar as questões que foram objeto de análise no questionário e, por outro lado, para abordar, de uma forma mais globalizante, o percurso profissional e formativo dos trabalhadores do setor do armazém do produto acabado da Sanitana, S.A., não se limitando às ações de formação formais. Daí o seu alargamento a outros contextos da sua experiência de vida, valorizando-se, deste modo, experiências que não são formalmente reconhecidas, mas que foram consideradas como significativas pelos trabalhadores entrevistados do ponto de vista da aquisição de

competências e do seu desenvolvimento profissional. Neste sentido, e como salienta Patton (1990), a entrevista permite que os trabalhadores relatem o seu pensamento, nas suas próprias palavras, de forma a expressar as suas perspetivas pessoais.

Considerando este estudo, é a entrevista semidiretiva (Quivy & Campenhoud, 1992) a que melhor se adequa, na medida em que, após um guião inicial, elaborado pelo entrevistador, o entrevistado, como referem Marconi e Lakatos (1990), tem a liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. Do mesmo modo, Quivy e Campenhoud (1992) consideram a entrevista semidiretiva, ou semiestruturada, no sentido em que,

não é nem inteiramente aberta, nem encaminhada por grande número de perguntas precisas. Geralmente, o investigador dispõe de uma série de perguntas-guias, relativamente abertas, a propósito das quais é imperativo receber uma informação da parte do entrevistado. Mas não colocará necessariamente todas as perguntas na ordem em que as anotou e sob a formulação prevista (p. 194).

O recurso à entrevista semidiretiva<sup>34</sup> tem por objetivo permitir aos entrevistados explorarem, de forma flexível e aprofundada, os seus relatos, e dar-lhes, deste modo, oportunidade de verbalizarem aspetos relativos à experiência e percurso profissional e, formação profissional, considerados relevantes para o desenvolvimento profissional. Desta forma, deixámos, tanto quanto possível, “andar o entrevistado para que este possa falar abertamente, com as palavras que desejar e na ordem que lhe convier” (Quivy & Campenhoud, 1992, p. 194).

O guião<sup>35</sup> (Anexo 2) possibilitou-nos reencaminhar a entrevista para os objetivos (gerais e específicos) do estudo, atrás enunciados, cada vez que o entrevistado deles se afastava, e “colocar as perguntas às quais o entrevistado não chega por si próprio, no

---

<sup>34</sup> Salientando as principais vantagens deste tipo de entrevista, Valles (1997) aponta: i) a possibilidade de acesso a uma grande riqueza de informativa (contextualizada e através das palavras dos actores e das suas perspetivas); ii) a possibilidade do(a) investigador(a) esclarecer alguns aspectos no seguimento da entrevista, o que a entrevista mais estruturada ou questionário não permitem; iii) é geradora, na fase inicial de qualquer estudo, de pontos de vista, orientações e hipóteses para o aprofundamento da investigação, a definição de novas estratégias e a selecção de outros instrumentos.

<sup>35</sup> São diversos os autores que referem este tipo de entrevista com o recurso ao guião. Fox (1987, p. 607) designa-a de ‘*entrevista não estruturada*’ em que o “*guião da entrevista serve para recordar ao entrevistador os temas que tem de tratar. Embora enumere perguntas concretas, o entrevistador não está limitado a essa lista e tem a liberdade para fazer perguntas complementares, para repetir outras e para fazer rodeios que prometam dar uma informação útil para os propósitos da investigação*”. Bogdan & Biklen (1994) designam-na de entrevista semiestruturada e admitem que se possa recorrer a grelhas de entrevista pouco estruturadas. Best (1981, p. 160) considera que “*um esquema, um inventário ou uma lista de control, escritos, proporcionarão um plano prévio para a entrevista, evitando a possibilidade do entrevistador fique sem algum dado importante e necessário*”, evitando a possibilidade do entrevistador fique sem algum dado importante e necessário”.

momento mais apropriado e de forma tão natural quanto possível” (Quivy & Campenhoud, 1992, p. 194).

Neste sentido, possibilitámos a cada entrevistado a liberdade de falar sobre os conteúdos específicos em estudo, bem como outras questões que considerasse importantes e que não estavam formuladas no guião, fornecendo, deste modo, informações relevantes.

Assim, as entrevistas não respeitam com rigor o seguimento das questões, nem a linguagem constante no guião.

Para a utilização adequada deste instrumento de recolha de dados, fundamentámo-nos em vários autores, nomeadamente Best, (1981), Ghiglione e Matalon, (1997), Lessard-Hébert, Goyette e Boutin, G. (1994).

Deste modo, estivemos atentos aos momentos que precederam o início da entrevista que são considerados de grande importância “para que o entrevistado se descontraia e não se sinta empurrado” (Lessard-Hébert et al, 1994, p. 165). No decurso da entrevista e, baseando-nos em Ghiglione e Matalon, (1997, p. 90) tivemos em atenção as exigências apontadas, nomeadamente, “a linguagem utilizada deve ser clara e acessível (...) o entrevistado deve ser motivado a responder para que a informação recolhida seja a mais alargada possível”.

Especificamos no ponto seguinte os procedimentos utilizados na recolha de dados.

### **6.3. Procedimentos utilizados na recolha de dados**

Após o contacto com o responsável de recursos humanos da Sanitana, S.A. através de uma mensagem de correio eletrónico explicativa do projeto de investigação a desenvolver (Anexo 3), solicitámos a distribuição, em envelopes fechados, contendo os questionários a serem preenchidos, individualmente, por cada trabalhador do armazém, em que constava uma nota introdutória e explicativa dirigida aos inquiridos a informá-los dos objetivos e propósitos da investigação, a pedir a sua colaboração no preenchimento dos mesmos, garantindo a salvaguarda do anonimato e de todos os dados fornecidos. Além disso, sugerimos uma data para a devolução dos mesmos.

Já tendo existido um contato prévio com a Sanitana., S.A. e, conseqüentemente, com alguns dos trabalhadores e/ou responsáveis, levou a que todos os intervenientes se mostrassem mais disponíveis em colaborar.

Os dados quantitativos, obtidos através do questionário, foram recolhidos entre 23 de março e 29 de abril de 2013. A escolha desta data prende-se com o facto de se tratar da primeira fase de recolha de dados, a partir da qual se seleccionaram os trabalhadores a serem entrevistados, ou seja, os que se identificaram e disponibilizaram para continuar a fazer parte deste estudo, bem como a recolha de dados para desenvolver/aprofundar na segunda fase.

Para a realização das entrevistas contactámos previamente o responsável de recursos humanos da empresa, que por sua vez contactou o responsável do armazém, com o objetivo de certificar a disponibilidade de todos os intervenientes para continuar a colaborar no estudo, solicitar a participação e definir a data para a realização das entrevistas.

No processo de recolha de dados através da entrevista, tal como aconteceu com a aplicação do questionário, todos os sujeitos implicados foram informados dos objetivos e propósitos da investigação, salvaguardando-se, do mesmo modo, o anonimato. Consideramos este procedimento necessário devido ao facto de haver alguma distância temporal entre a primeira e a segunda fase.

De acordo com Carmo e Ferreira (1998), a realização de qualquer investigação, exige por parte do investigador o cumprimento de princípios éticos. Estes obrigam-no a informar, a respeitar e a garantir os direitos daqueles que participam voluntariamente no seu trabalho. Deverá também primar pela honestidade, por estabelecer acordos de forma a serem explicitadas as responsabilidades quer do investigador, quer de quem colabora antes de iniciar a investigação, aceitar a decisão do voluntário/participante se este decidir desistir a meio do percurso e protegê-lo de quaisquer danos físicos, morais ou profissionais. Deve também garantir a confidencialidade *versus* anonimato da informação obtida e solicitar autorização das instituições a quem pertencem os participantes no estudo. Para além destes princípios, constituem regras fundamentais de toda a investigação científica, a fidelidade aos dados recolhidos e aos resultados a que se chega, de forma a não se configurar o enviesamento das conclusões tratadas. Qualquer investigador deve ter a maturidade emocional e a integridade moral suficientes para saber gerir a situação de ambivalência sociológica que o confronta com o dilema da dupla fidelidade, à comunidade académica que lhe pede resultados cientificamente interessantes e à população - alvo que em si confiou um património de informações de acesso reservado.



As entrevistas foram realizadas a 20 de maio de 2013 e concretizaram-se, por manifesta compreensão e disponibilidade apresentada pelos entrevistados, sobretudo, pelo responsável do armazém, em horário laboral numa sala de reuniões que reunia as condições adequadas para a realização das mesmas. No local apenas estavam presentes o investigador e o entrevistado a quem se pediu permissão para gravar em áudio a entrevista. Este procedimento permitiu-nos transcrever na íntegra todo o conteúdo dos discursos e efetuar adequadamente a codificação dos dados recolhidos para uma análise posterior. A duração global de cada entrevista foi variável, de acordo com o tempo que cada entrevistado necessitava para se expressar, oscilando entre 10 e 25 minutos.

Os entrevistados foram codificados com a letra (E), e numerados de 1 a 6 conforme a sequência da realização das entrevistas a fim de assegurar o anonimato e a confidencialidade das informações prestadas. Do mesmo modo, procedemos à supressão no texto de quaisquer dados que poderiam quebrar estes princípios éticos.

## **7. Técnicas de Análise de Dados**

### **7.1. Dados quantitativos**

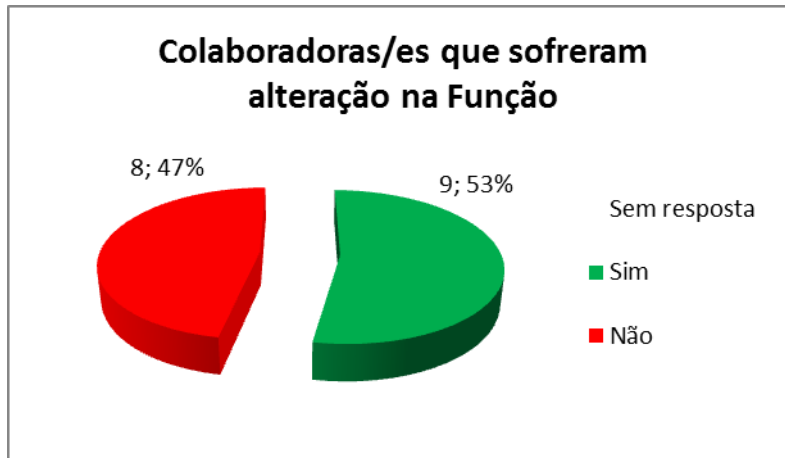
Após a recolha dos dados, procedemos ao tratamento estatístico do questionário recorrendo ao programa *Microsoft Excel* (versão 2010). Ainda que não seja, tal como referem Bryman e Cramer (1992), “provavelmente, o mais amplamente utilizado conjunto de programas para análise estatística nas Ciências Sociais”, referindo-se ao *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), optei pela utilização do *Microsoft Excel*, sobretudo, pela vantagem de poder registar e analisar dados quantitativos com grande facilidade e rapidez.

A estatística descritiva, como salienta Fox (1987, p. 203), “não faz mais que refletir a natureza dos dados, e nesse sentido está determinada por eles”. Assim, tentámos organizar e resumir o conjunto de dados recolhidos através do questionário.

Desta forma, procedemos ao cálculo de distribuição de percentagens, apresentando-se sob a forma de gráficos.

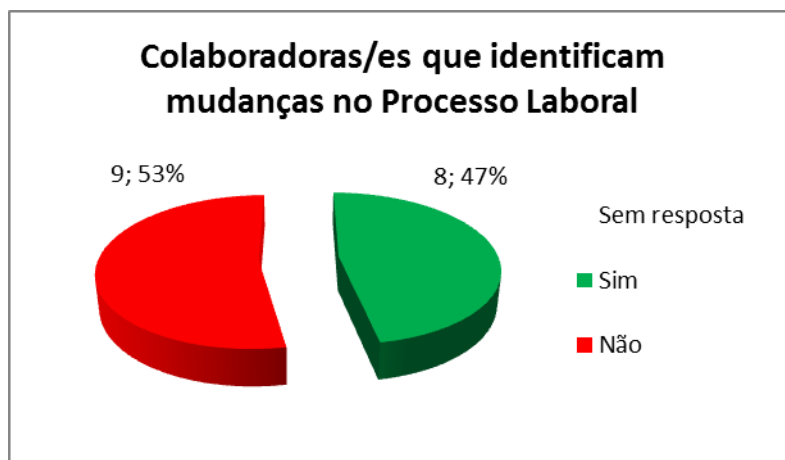
Relativamente às funções, a totalidade dos inquiridos exerce atualmente a sua função no armazém, apesar de cerca de metade (53%) ter afirmado que sofreu alterações na função desempenhada, conforme se verifica no Gráfico 7.

**Gráfico 7 - Caraterização da amostra quanto a alterações na função**



A partir da análise do Gráfico 8 constata-se que cerca de metade dos inquiridos (47%) identificam mudanças no processo laboral.

**Gráfico 8 - Caraterização da amostra quanto à identificação de mudanças no processo laboral**



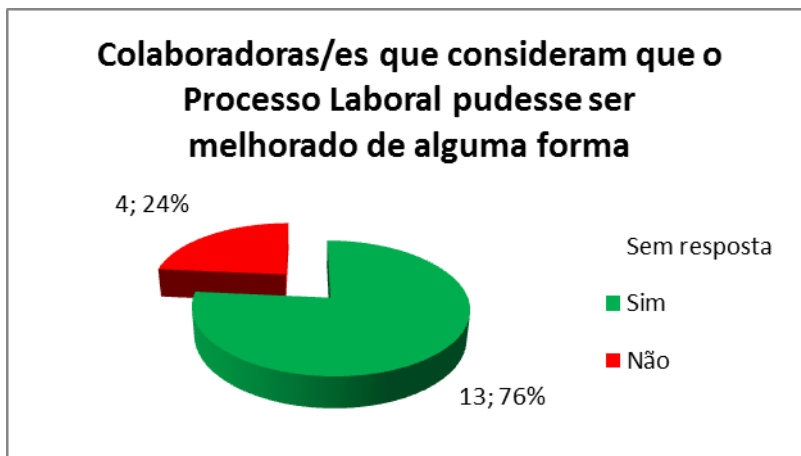
Relativamente às dificuldades na realização do trabalho ao longo dos tempos, a maioria (76%) afirma não ter tido quaisquer dificuldades, ainda que exista um número reduzido que afirma que sim (24%), como se verifica no Gráfico 9, na página seguinte.

**Gráfico 9 - Caracterização da amostra quanto à identificação de dificuldades na realização do trabalho ao longo do tempo**



Relativamente à consideração acerca do processo de trabalho poder ser melhorado de alguma forma, a maioria (76%) considera que não, ainda que exista um número reduzido que afirma que sim (24%), como se pode verificar no Gráfico 10.

**Gráfico 10 - Caracterização da amostra quanto à consideração do processo laboral poder melhorar de alguma forma**



Da análise geral destes dados podemos destacar que se trata de um grupo de trabalhadores que em cerca de metade sinalizam mudanças no processo laboral ao longo dos tempos, tendo inclusive identificado alterações nas funções exercidas, não tendo isso, porém, trazido grandes dificuldades na realização do trabalho, ainda que, a maioria considera que o processo laboral pudesse ser melhorado de alguma forma.

## 7.2. Dados qualitativos

Para a análise das respostas às questões abertas e observações escritas pelos inquiridos, o procedimento que melhor se adapta é a técnica da análise de conteúdo. Como refere Vala (1986), a análise de conteúdo é uma técnica de tratamento de informação podendo integrar-se em qualquer dos grandes tipos de procedimentos lógicos de investigação (métodos) e servir igualmente os diferentes níveis de investigação empírica (descritivo, causal, correlacional). Bardin (1995, p. 38) define a análise de conteúdo como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo de mensagens”. No nosso caso, esta técnica de análise permitiu-nos analisar o conteúdo das informações escritas pelos inquiridos pelo questionário.

Este corpus sobre o qual trabalhámos foi, de certo modo, facilitado por ser formado por declarações breves e de âmbito muito específico, permitindo a sua categorização.

Relativamente a esta técnica de análise referimo-nos adiante às linhas teóricas que nos orientaram e às opções tomadas no processo de análise dos dados.

Para a análise dos dados recolhidos através das entrevistas recorreremos à técnica de análise de conteúdo. Como já dissemos, esta técnica permite a sistematização e explicitação da informação contida nas entrevistas, com o objetivo de elaborar categorias e classificações pertinentes para a construção e interpretação de um campo conceptual. Bardin (1995) salienta que a análise de conteúdo oferece a possibilidade de tratar, de forma metódica, informação e testemunhos que apresentam um certo grau de profundidade e complexidade que é o que acontece com entrevistas semidiretivas.

Assim, após uma leitura flutuante (Bardin, 1995) dos discursos dos entrevistados, procedemos a uma análise categorial definida por Bardin (1995, p. 37) como “o método das categorias, espécie de gavetas ou rubricas significativas que permitem a classificação dos elementos de significação constitutivos da mensagem”. Para esta análise não foram definidas categorias à partida, essas categorias foram delineadas a partir dos discursos dos entrevistados. Procedeu-se, deste modo, a uma categorização emergente (Bardin, 1995, p. 119) em que “o sistema de categorias não é fornecido, antes resultando da classificação analógica e progressiva dos elementos. (...) O título conceptual da cada categoria, somente é definido no final da operação”.

Apoiamo-nos também em Vala (1986, p. 111) quando afirma que “a construção de um sistema de categorias pode ser feita *a priori* ou *a posteriori*, ou ainda através da combinação destes dois processos”. No nosso caso, o guião da entrevista obedeceu a objetivos gerais e específicos (Anexo 2), que, de certo modo, ajudaram a delinear algumas categorias mais gerais. O procedimento que seguimos permitiu-nos classificar os diferentes elementos provenientes das entrevistas “segundo critérios suscetíveis de fazer surgir um sentido capaz de introduzir uma certa ordem na confusão inicial” (Bardin, 1995, p. 37).

Neste processo de categorização tivemos em atenção as regras apontadas por Bardin (1995) homogéneas, exaustivas, exclusivas, objetivas e adequadas ou pertinentes. No entanto, também nos fundamentamos em L’Écuyer (1990, citado em Leite, 2002), na medida em que toma uma postura diferente em relação ao princípio de exclusividade como uma exigência das categorias de análise, defendendo que:

o princípio da exclusividade elimina relações reais entre elementos do texto; a classificação de um mesmo enunciado simultaneamente em duas categorias melhora a análise das relações existentes entre os diferentes elementos do fenómeno estudado; a razão de ser das categorias é juntar o que tem o mesmo sentido, e não as mesmas palavras, frases ou enunciados; a perda de sentido em que se incorre pelo cumprimento do princípio da exclusividade torna difícil vê-lo como um meio de salvaguardar a “objetividade” da análise de conteúdo (p. 271).

No entanto, L’Écuyer (1990) lembra que as categorias devem ser suficientemente diferentes de modo a evitar “recoberturas” inúteis de uma parte.

O processo de análise de conteúdo dos dados qualitativos foi também validado pela orientadora deste trabalho, no sentido de verificar se os dados obtidos eram representativos para o nosso estudo e se as variáveis selecionadas tinham as designações adequadas, bem como o processo de codificação da informação. Este procedimento permitiu uma maior clarificação e sistematização da categorização efetuada.

De referir ainda que neste processo de categorização seguimos o critério semântico (Bardin, 1995) que se baseia no recurso a categorias temáticas. Uma análise temática não é mais que o reconhecimento de temas num discurso. Procedemos, inicialmente, a uma análise vertical, ou seja, “aquela que se debruça sobre cada sujeito separadamente: passam-se em revista os diferentes temas que ele abordou” (Ghiglione & Matalon, 1997, p. 223) e, posteriormente, procedemos a uma análise horizontal tratando “cada um dos temas, salientando as diferentes formas sob as quais ele aparece nas pessoas inquiridas” (Ghiglione & Matalon, 1997, p. 223).

No quadro destas ideias, consideramos que esta fase de definição de categorias de análise foi crucial, na medida em que nos permitiu simplificar o material recolhido e, desta forma, permitir fazer inferências sobre as mensagens cujas características foram inventariadas e sistematizadas, de modo a fazer uma interpretação dos dados obtidos. Como salienta Bardin (1995), é a inferência que permite a passagem da descrição à interpretação, enquanto atribuição de sentido às características do material que foram levantadas.

Assim, para o tratamento e análise das entrevistas seguimos as seguintes etapas:

- 1.º Leitura integral de cada entrevista;
- 2.º Seleção de unidades de significação a codificar, sublinhando segmentos do texto (análise temática), identificação de categorias e subcategorias;
- 3.º Construção de grelhas com as dimensões e categorias para análise do corpus das entrevistas;
- 4.º Construção de um discurso interpretativo através da inferência. Por outras palavras,

trata-se da desmontagem de um discurso e da produção de um novo discurso através de um processo de localização-atribuição de traços de significação, resultado de uma relação dinâmica entre as condições de produção do discurso a analisar e as condições de produção da análise” (Vala, 1986, p. 104).

#### ***Definição e enunciação das dimensões e categorias de análise***

A definição das dimensões e categorias de análise, como já referimos, foi efetuada a partir da leitura dos discursos dos entrevistados. Dito de outro modo, após a leitura de todo o corpus, obtido pela transcrição das entrevistas, distribuímos-lo por dimensões e categorias de análise, as quais tiveram também em atenção os objetivos que

as justificaram e que se encontram no guião da entrevista (Anexo 2). Este formato de recolha de dados (entrevista semidiretiva) permitiu-nos obter um corpus de dados relativamente homogéneo, facilitando a sua análise, embora tivesse a possibilidade para a expressão livre dos entrevistados. Inicialmente formulámos categorias preliminares que foram, posteriormente, reformuladas através de uma análise exaustiva de todos os discursos e respetiva codificação.

Na tentativa de agrupar as unidades de análise análogas, colocámos os respetivos excertos de frases, parágrafos ou períodos das entrevistas, que correspondiam ao discurso proferido por cada entrevistado/a, o qual era considerado pertinente e significativo para aquela dimensão de análise. No entanto, tivemos em atenção que uma unidade demasiado pequena, desligada do contexto, perderia o seu significado.

A partir destes procedimentos, foram definidas as dimensões, as categorias e subcategorias que serviram de base para a análise das questões de resposta aberta do questionário e das entrevistas e que se apresentam a seguir. A fim de não tornar a leitura fastidiosa, apresentamos nas Tabelas 6 e 7 (ver páginas seguintes) de modo mais pormenorizado e sistematizado, as dimensões, as categorias e as subcategorias de análise das questões de resposta aberta do questionário e do corpus das entrevistas. Por outro lado, as tabelas expressam o modo como serão descritos os dados qualitativos no Capítulo IV.

Assim, pertencem à dimensão **Percorso Profissional** do trabalhador (Tabela 6), as declarações dos trabalhadores referem-se a como encaram a sua atividade profissional e a(s) sua(s) identidade(s) profissional(ais). Engloba ainda as declarações dos trabalhadores que se referem à sua experiência pessoal e/ou profissional passada e presente bem como todas as referências que dizem respeito aos vários momentos que os trabalhadores referem como significativos, de desenvolvimento pessoal e profissional.

Tabela 6 - Dimensão I: Percurso Profissional

Dimensão	Categorias e subcategorias
<b>1. Percurso Profissional</b>	<b>1.1. Antiguidade na Empresa</b>
	<u>Contextos de trabalho</u>
	• Envolvimento com a Empresa
	<u>Motivações intrínsecas/extrínsecas</u>
	• Estatuto social
	Razões económicas
	<b>1.2. Caracterização da função na Empresa</b>
	<u>Contextos de trabalho</u>
	• Gostar da profissão
	• Gostar da Empresa
	<u>Desempenho de cargos específicos</u>
	• Estatuto social
	Razões económicas
	<b>1.3. Momentos de desenvolvimento profissional</b>
	<u>Contextos de trabalho</u>
• Desempenho de cargos específicos	
<u>Formação frequentada e complemento de formação</u>	
• Ações de formação específicas	
Progressão no Ciclo de Estudos	
<b>1.4. Momentos mais marcantes do percurso profissional</b>	
<u>Problemas e dificuldades vividos</u>	
• Alterações aos conteúdos funcionais	
• Instabilidade profissional	
<u>Dilemas e constrangimentos relativos aos colegas</u>	
• Indisciplina	
• Resistência à mudança	
<u>Dilemas e constrangimentos relativos às chefias</u>	
• Falta de interação	
• Falta de comunicação	
<u>Dilemas e constrangimentos relativos à profissão em geral</u>	
• Aspectos organizacionais	
• Mudanças internas	
• Falta de recursos materiais e de formação específica	
<u>Outros</u>	
• Falta de recursos humanos (aposentação, cessação de contrato, etc.)	
Stress	
<b>1.5. Melhorias no processo laboral</b>	
<u>Problemas e necessidades identificadas</u>	
• Alterações aos conteúdos funcionais	
• Relação com os colegas	
• Instabilidade profissional	
<u>Mais formação e incentivo ao complemento de formação</u>	
• Ações de formação específicas	
Progressão no Ciclo de Estudos	



A dimensão **Formação Profissional** (Tabela 5) engloba as declarações dos trabalhadores que se referem relativamente a todas as situações de formação formais (acreditadas e não acreditadas) que frequentaram, com a apropriação de múltiplos saberes e experiências que permitiram um enriquecimento pessoal e profissional, pois, como salienta Nóvoa (1992, p. 26), “a formação está indissociavelmente ligada à «produção de sentidos» sobre as suas vivências e sobre as experiências de vida”, as suas expectativas em relação à frequência da formação no futuro, bem como as suas representações sobre a formação profissional em geral e propostas de melhoria a introduzir no campo da do trabalho e da formação.

**Tabela 7 - Dimensão II: Formação Profissional**

Dimensão	Categorias e subcategorias
<b>2. Formação Profissional</b>	<b>2.1. Formação frequentada</b>
	<u>Natureza e tipo de formação frequentada</u>
	<u>Motivações e razões da frequência</u>
	<u>Repercussões da formação frequentada</u>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nas práticas profissionais</li> <li>• A nível pessoal (crenças atitudes, conhecimentos...)</li> <li>• Outras funções</li> <li>• Sem repercussões</li> </ul>
	<u>Autoformação</u>
	<b>2.2. Entendimento da formação profissional no actual modelo</b>
	<u>Ações de formação profissional</u>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potencialidades</li> <li>• Constrangimentos</li> </ul>
	<u>Organização da Formação</u>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação na organização do plano de formação</li> <li>• Formação centrada na Empresa</li> <li>• Trabalho dos formadores</li> </ul>
	<b>2.3. Expectativas relativamente à frequência de formação no futuro</b>
<u>Expectativas e necessidades</u>	
<u>Organização/ Calendário e Horários</u>	
<u>Metodologias</u>	
<u>Conteúdos</u>	

A apresentação e análise dos dados far-se-á de um modo pormenorizado e mais sistematizado no Capítulo IV. Optámos por apresentar os dados resultantes da aplicação do questionário essencialmente através de representação gráfica. Posteriormente, apresentamos também no Capítulo IV, a descrição dos dados resultantes das questões de resposta aberta do questionário e das entrevistas em função das categorias e respetivas dimensões (Tabelas anteriores).

## 8. Limitações do estudo

As limitações deste estudo prendem-se, sobretudo, com o seu carácter exploratório e com o número reduzido da amostra e circunscrita à empresa específica, devido aos constrangimentos temporais e logísticos decorrentes do facto de se tratar de um trabalho no âmbito do mestrado. Nesse sentido, os resultados obtidos dizem respeito apenas a este grupo de trabalhadores não podendo ser generalizados a outras empresas do país. O nosso objetivo consiste, portanto, em explicar/aprofundar um determinado fenómeno, neste caso, o desenvolvimento profissional e o papel da formação profissional e, não generalizar os dados.

De facto, a amostra é constituída por 17 trabalhadores do setor do armazém do produto acabado da Sanitana, S.A. (inquiridos através de questionário) na 1.ª fase de recolha de dados. Da amostra fazem ainda parte 6 trabalhadores do mesmo setor que se disponibilizaram para serem entrevistados na 2.ª fase.

Relativamente ao procedimento da análise de conteúdo que utilizámos para as entrevistas, estamos conscientes que se trata de um processo complexo e, como salienta Kaufmann (1995, citado em Leite, 2002):

toda a entrevista é de uma riqueza sem fim e de uma complexidade infinita, pelo que é estritamente impensável poder dar conta da totalidade. Por isso, qualquer que seja a técnica de análise de conteúdo, ela é uma redução e uma interpretação do conteúdo e não uma restituição da sua integralidade ou da sua verdade escondida (Kaufmann; 1995, citado em Leite, 2002, p. 264).

## **CAPÍTULO IV - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **1. Apresentação e análise dos dados quantitativos**

Neste capítulo apresentamos os resultados quantitativos obtidos através do questionário, procurando, em simultâneo, fazer uma leitura interpretativa dos mesmos. Para efectuarmos uma apresentação, de forma simples e clara, dada a preocupação de tornarmos este trabalho o mais compreensivo possível, descrevemos os dados quantitativos resultantes da aplicação do questionário, que, como já referimos anteriormente, pretendeu identificar a formação frequentada nos últimos cinco anos (2008 a 2012), nomeadamente no que diz respeito às modalidades e temáticas, assim como a antiguidade na empresa e modificações ocorridas no âmbito da organização do trabalho.

No que diz respeito ainda à formação frequentada, mais concretamente quanto às instituições promotoras, razões da escolha, identificação da incidência da formação profissional ao nível das suas representações e práticas, bem como ao modo como os inquiridos encaram a sua atividade profissional, a(s) sua(s) identidade(s) profissional(ais) e se as respostas a estas últimas questões sinalizam para maior utilização da componente intelectual em detrimento da componente manual, uma vez que a informação correspondentemente recolhida resultou das respostas abertas do questionário, esses resultados serão apresentados aquando a apresentação e análise dos dados qualitativos, um pouco mais à frente neste trabalho.

#### **1.1. Natureza e tipo de formação frequentada**

Como podemos verificar a partir da leitura da Tabela 8 apresentada na página seguinte (assim como da leitura do Gráfico 4 apresentado anteriormente), dos trabalhadores inquiridos, a maior parte afirma não ter frequentado nenhuma acção de formação ao longo dos últimos 5 anos, mais especificamente, 65%. Dos restantes, 29% disseram ter frequentado e 6% não responderam, ainda que esta última percentagem corresponda a apenas um dos inquiridos, que dos 17 questionários validados, não forneceu este tipo de informação.

**Tabela 8 - Percentagem de inquiridos quanto à frequência de formação profissional**

Itens de resposta	Nº de inquiridos	% de inquiridos
Sem resposta	1	6%
Sim	5	29%
Não	11	65%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Quanto às modalidades de formação, apenas quatro dos inquiridos indicaram ter frequentado cursos de formação profissional, não tendo sido indicada a frequência de qualquer outra modalidade de formação (Tabela 9).

**Tabela 9 - Modalidades de formação frequentada**

Modalidade de formação	Nº de inquiridos
Curso de formação profissional	4
Outra modalidade de formação	0
Não responderam	13
<b>Total</b>	<b>17</b>

Da análise das temáticas mais frequentadas pelo grupo de inquiridos, que responderam ter frequentado cursos de formação profissional (Tabela 10), podemos destacar quatro frequências na área de empilhadores e máquinas industriais, seguindo-se de uma frequência em formação em primeiros socorros, ainda que tenha sido indicada cumulativamente por um dos inquiridos que indicou ter frequentado também a formação de empilhadores e máquinas industriais. Desta análise verificamos que se destacam as áreas directamente relacionadas com a função e a prática profissional.

**Tabela 10 - Temáticas de formação frequentadas**

Cursos/Módulos	Nº de inquiridos
Empilhadores e máquinas industriais	4
Primeiros socorros	1
Outras	0
Não responderam	12
<b>Total</b>	<b>17</b>

## 1.2. Antiguidade na empresa e modificações ocorridas no âmbito da organização do trabalho

Como podemos verificar a partir da leitura da Tabela 11 (assim como da leitura do Gráfico 6 apresentado anteriormente), dos trabalhadores inquiridos, verifica-se que a maioria já se encontra na Sanitana, S.A. há mais de 5 anos (59%), sendo que, 41% já estão há 15 anos ou mais na empresa, 6% já se encontra há mais de 10 anos, 12% já encontra há mais de cinco anos e os restantes 41% encontram-se há menos de cinco anos.

**Tabela 11 - Percentagem de inquiridos quanto à antiguidade na empresa**

Itens de resposta	Nº de inquiridos	% de inquiridos
Sem resposta	0	0%
Menos de 5 anos	7	41%
De 5 a 9 anos	2	12%
De 10 a 14 anos	1	6%
Mais de 15 anos	7	41%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Quanto às modificações ocorridas no âmbito da organização do trabalho, como podemos verificar a partir da leitura da Tabela 12 (assim como da leitura do Gráfico 7 apresentado anteriormente), dos trabalhadores inquiridos, relativamente às suas funções, a totalidade dos inquiridos exerce atualmente a sua função no armazém, apesar de cerca de metade (53%) ter afirmado que sofreu alterações na função desempenhada.

**Tabela 12 - Percentagem de inquiridos que sofreram alterações na função**

Itens de resposta	Nº de inquiridos	% de inquiridos
Sem resposta	0	0%
Sim	9	53%
Não	8	47%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Como podemos verificar a partir da leitura da Tabela 13 (assim como da leitura do Gráfico 8 apresentado anteriormente), constata-se que cerca de metade dos inquiridos (47%) identificam mudanças no processo laboral.

**Tabela 13 - Percentagem de inquiridos que identificaram mudanças no processo laboral**

Itens de resposta	Nº de inquiridos	% de inquiridos
Sem resposta	0	0%
Sim	8	47%
Não	9	53%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Como podemos verificar a partir da leitura da Tabela 14 (assim como da leitura do Gráfico 9 apresentado anteriormente), dos trabalhadores inquiridos, relativamente às dificuldades na realização do trabalho ao longo dos tempos, a maioria (76%) afirma não ter tido quaisquer dificuldades, ainda que exista um número reduzido que afirma que sim (24%).

**Tabela 14 - Percentagem de inquiridos que identificaram dificuldades na realização do trabalho ao longo do tempo**

Itens de resposta	Nº de inquiridos	% de inquiridos
Sem resposta	0	0%
Sim	4	24%
Não	13	76%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Relativamente à questão sobre o processo de trabalho poder ser melhorado de alguma forma, a maioria (76%) considera que não, ainda que exista um número reduzido que afirma que sim (24%), como se pode verificar na Tabela 15, apresentada de seguida, (assim como através da leitura do Gráfico 10 apresentado anteriormente).

**Tabela 15 - Percentagem de inquiridos que consideram que o processo laboral pode melhorar de alguma forma**

Itens de resposta	Nº de inquiridos	% de inquiridos
Sem resposta	0	0%
Sim	4	24%
Não	13	76%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Através dos dados recolhidos a partir do questionário, podemos, em síntese, concluir que os trabalhadores inquiridos não têm frequentado, com regularidade, ações de formação, acreditada e não acreditada, pelo menos, de acordo com a concepção que eles fazem de formação, já que o responsável de recursos humanos da Sanitana S.A. nos informou que, de acordo com a legislação em vigor, a formação mínima e obrigatória tem sido assegurada e ministrada a todos os trabalhadores da Sanitana, S.A., independentemente do setor a que pertencem, do qual o setor do armazém do produto acabado, de que faz parte esta nossa amostra, não é exceção.

Quanto às modalidades de Formação, verifica-se a predominância de frequência de cursos de formação profissional. Relativamente às temáticas abordadas, a sua articulação com o contexto de trabalho tem a finalidade de proporcionar aos formandos a aquisição de conhecimentos e o desenvolvimento de capacidades práticas, atitudes e formas de comportamento necessários para o melhoramento do exercício das suas funções e da sua profissão.

O facto destes trabalhadores serem maioritariamente profissionais com vários anos de experiência profissional e, pelo fato de não terem tido, segundo eles, grandes dificuldades no exercício das suas funções ao longo dos tempos até esta data, também faz, com certeza, com que os próprios trabalhadores não sintam grandes necessidades de frequência de formação.

Por outro lado, cerca de metade dos trabalhadores indicou ter sofrido alterações nas funções, assim como, indicou também ter sofrido alterações no processo laboral ao longo dos tempos, acabando por sugerir a evolução da componente intelectual no trabalho, por alteração da organização do trabalho e, conseqüentemente, por maior utilização da componente intelectual em detrimento da componente manual.

De seguida, apresenta-se a análise às respostas abertas do questionário, assim como, das entrevistas, instrumento que nos permitiu esclarecer alguns destes resultados obtidos, através do aprofundando de alguns dos aspectos identificados, resultantes do inquérito por questionário.

## **2. Apresentação e análise dos dados qualitativos**

Através da análise às respostas abertas do questionário e das entrevistas tentámos compreender, a partir dos discursos dos trabalhadores, o significado atribuído ao seu percurso profissional, ao seu trabalho, à profissão, aos processos de formação,

bem como à sua repercussão na forma de organização do trabalho e sinalização para maior utilização da componente intelectual em detrimento da componente manual, ou seja, para a comprovação da evolução da componente intelectual no trabalho.

Depois de transcritas, as entrevistas foram dadas a ler aos respectivos entrevistados para verificar a sua precisão, acrescentar mais informações e/ou rectificar o que considerassem pertinente, técnica que Kvale (1996) designa por “re-interview”. Assim, todas as entrevistas foram validadas pelos respectivos entrevistados.

De seguida apresentamos os dados obtidos através das questões de resposta aberta do questionário, assim bem como das entrevistas. No que diz respeito aos que às entrevistas estão diretamente ligados, não são mais que uma sistematização dos discursos obtidos através da transcrição das mesmas e da análise de conteúdo. No sentido de facilitar a apresentação e a leitura da informação recolhida, incluímos, sempre que considerarmos oportuno, alguns quadros e matrizes que nos permitem sistematizar e simplificar os dados (Huberman & Miles, 1991). Apresentamos os dados com base nos temas que já descritos no capítulo da metodologia.

Assim, pertencem à dimensão **Percorso Profissional** do trabalhador (ver Tabela 6 apresentada anteriormente), as declarações dos trabalhadores referem-se a como encaram a sua atividade profissional e a(s) sua(s) identidade(s) profissional(ais). Engloba ainda as declarações dos trabalhadores que se referem à sua experiência pessoal e/ou profissional passada e presente bem como todas as referências que dizem respeito aos vários momentos que os trabalhadores referem como significativos, de desenvolvimento pessoal e profissional.

Nas transcrições que se seguem relativamente às questões de resposta aberta do questionário, podemos observar referências que sugerem ter existido mudanças na forma de organização do trabalho e evolução da componente intelectual no trabalho, tal como expressam as seguintes afirmações:

**Questão 4.2. Como caracteriza a sua função na Empresa? (resumidamente)**

“Carregamento de carros com empilhador e mover paletes de material” (R1)

“Neste momento a minha função é dar entrada do material que não é feito na Sanitana p/ os transportes poderem carregar” (R2)

“Embaladora” (R9)

“Disponho em paletes as encomendas dos clientes” (R13)

“A minha função na empresa, na categoria, é embaladora” (R14)



**Questão 4.3.1. Se não, explique como evoluiu o seu percurso profissional na Empresa (resumidamente)**

“Inicialmente carregamento de material manualmente, depois passados alguns anos mudei para condutor de empilhadores” (R1)

“Eu quando entrei fazia cargas p/ carregar, agora neste momento dou entrada de material p/ os outros poderem carregar” (R2)

“Nos primeiros meses, estive na embalagem a embalar lavatórios. Algum tempo depois fui puxada para o armazém de expedição onde tratei da recepção das descargas de fornecedores. Depois disso, comecei nos turnos do armazém, a fazer as cargas dos clientes” (R12)

“Comecei nos packs, depois vim para a embalagem a onde eu gosto de estar” (R13)

“Mudei da olaria para a preparação de cargas” (R14)

“Não houve evolução mas sim continuação do socorro para vários trabalhos” (R16)

**Questão 4.4.1. Se sim, indique quais as mudanças e a que factores se deveram (resumidamente)**

“Com a informatização da empresa no decorrer dos anos o processo laboral foi alterado” (R1)

“Sim houve mudanças desde que entrei antigamente era tudo mais manual agora é mais informatizado e com mais máquinas” (R2)

“Os chefes olharem mais pelos operarios” (R6)

“Ao longo do tempo foi-se (apreifeisoamento) apreifeiçando algumas tarefas” (R7)

“Fizeram um poço para eu fazer as paletes mais altas “(R9)

“À mais comunicação entre os colegas e a chefe da secção. Em relação ao chefe, é excelente” (R13)

**Questão 4.6.1. Se sim, indique como, apresentando um ou mais exemplos (resumidamente)**

“Havia de ser feito com mais calma e não ser tudo para agora por causa da crise aproveitam-se um pouco. Há dias que é muito difícil trabalhar com a confusão”

(R2)

“Sim é sempre possível melhorar nomeadamente na organização por exemplo”

(R7)

“Havendo uma maior organização de todos, cooperação de todos, não só a nosso nível, empregados, mas da empresa” (R13)

“Trabalhando todos em equipa” (R16)

Podemos então concluir através da análise das afirmações recolhidas pelos inquiridos sobre o percurso profissional através do questionário, ter existido mudanças na forma de organização do trabalho e evolução da componente intelectual no trabalho, quer por alterações de conteúdos funcionais, quer implícita para a utilização de novos equipamentos nessas novas funções, quer por algumas manifestações de alguma flexibilidade/mobilidade funcional necessária para o exercício dessas funções, quer ainda por algumas formas de olhar para o trabalho, tal como expressam algumas dessas afirmações:

Nas transcrições que se seguem relativamente às respostas dadas às entrevistas, podemos igualmente observar referências que sugerem ter existido mudanças na forma de organização do trabalho e evolução da componente intelectual no trabalho, tal como expressam as afirmações que se seguem:

“Comecei no Armazém a carregar loiça e a ir buscar loiça e essas coisas assim. Antigamente não havia empilhadores, era tudo à mão.” (E1)

“Sim, comprou o Grupo...e depois ai já começou a haver máquinas, a fazer-se paletes, dantes era tudo à mão, era tudo carregado à mão como palha.” (E1)

“Não, não, eram feitas à mão. Aquilo é sanitas, bidés, lavatórios, tudo, depois vai uma máquina, a gente chega com uma máquina, pega nela, mete para a cubicação para a gente poder carregar, o computador é que nos diz vá à cubicação 5, 6 ou 7 para ir buscar estas paletes para carregar e na rua é a mesma coisa, as paletes são todas cubicadas e depois o computador é que nos diz qual a cubicação do material para ir carregar na camionete” (E1)

“Pois, era tudo manual, como lhe estive a dizer hoje é tudo muito melhor do que era dantes. Mas dantes sabia tudo, hoje não. hoje o computador é que nos diz tudo, é quase como uma máquina de calcular.” (E1)

“Sim, sim, na altura não sabia o que era um computador.” (E1)

“O computador dá a listagem e nós controlamos.” (E1)

“Sim, com a tal pistola. As embalagens têm as etiquetas, nós fazemos os pickings e depois aparece no computador. Quem está no escritório é que depois faz as guias para o camião seguir.” (E1)

“Temos aqui duas máquinas em que uma delas tem um elevador atrás...” (E1)

“Mudou um bocado. Era totalmente diferente. Antigamente era tudo mais manual, tinha que ser tudo escrito à mão, era tudo feito por papéis, andávamos com um porta paletes com papéis, carros com loiça, neste momento não, neste momento é com máquinas, com computadores.” (E2)

“Era. Agora é transpaletes eléctrico.” (E2)

“Foi na altura que a Roca veio e ficou com a Sanitana, vieram cá montar os computadores.” (E2)

“Não. As máquinas têm um suporte para os computadores. Temos uns fixos mas esses é dentro de um gabinete. Para dar entrada dou nesses fixos, para fazer picking já tem de ser nesses móveis.” (E2)

“Sim, tenho que ver a realidade. Mudou totalmente.” (E2)

“Trabalho com o empilhador. Sou operador de máquinas industriais leves.” (E3)

“Exactamente. Inclusive o equipamento. Antigamente não tínhamos computadores, hoje é tudo com computadores. O computador diz onde é que vamos buscar o material, que material é para carregar, está um bocado diferente, para melhor. Sou empilhador. A categoria é operador de máquinas industriais leves.” (E3)

“Com os computadores. Os empilhadores são mais ou menos o mesmo sistema. A informática é que veio.” (E3)

“No nosso computador fazemos o serviço praticamente todo. Não vamos aos terminais pazer nada.” (E3)

“Sim, as ferramentas que temos hoje ao dispor já permitem outra modalidade de trabalho, uma pessoa faz muito mais serviço, é totalmente diferente.” (E3)

“Já estive na parte da escolha, a fazer turnos, mas depois entretanto mudaram-me outra vez para o Armazém.” (E4)

“Sim, há cerca de 10 anos. Depois começaram a dizer para eu me habituar às máquinas e eu já tinha andado noutra firma, já tinha andado com máquinas e comecei. Entretanto ando nas máquinas e ando nas máquinas até hoje.” (E5)

“Sim, muitas. Algumas foram bastantes profundas. Em 2003 automatizámos o nosso Armazém...” (E6)

“Nós tínhamos um sistema bastante arcaico, era tudo manual, todas as informações das caixas, era tudo manual. O conceito de Armazém era uma palete. Estava uma palete no chão era Armazém. Eram coisas completamente absurdas. Perdiam-se 2, 3 horas à procura de uma peça.” (E6)

“Agora sei que a todo o momento posso fazer um inventário. Naquela altura fazia-se um inventário manual.” (E6)

“Isso é uma coisa que não depende só de nós, Armazém. Temos que ajustar o nosso quadro e pessoal às necessidades do mercado.” (E6)

Nestes dados recolhidos e aqui apresentados identificamos as principais mudanças com que actualmente nos confrontamos no actual contexto segundo Giddens (2000), Handy (1995) e Santos (1994), das quais salientamos:

- rápida evolução científica e tecnológica, com impacto em todos os domínios da vida humana;
- transição da sociedade industrial para a sociedade da informação e do conhecimento;
- grande impacto da tecnologia nos processos de comunicação, aquisição de conhecimento, processos de produção e formas de organização do trabalho;
- alterações profundas nas fontes e formas de aprender; deslocamento do papel das instituições tradicionais de educação/formação para outras estruturas, organizações e contextos de aprendizagem;
- emergência de um paradigma de aprendizagem ao longo da vida.

A dimensão **Formação Profissional** (ver Tabela 5 anteriormente apresentada) engloba as declarações dos trabalhadores que se referem relativamente a todas as situações de formação formais (acreditadas e não acreditadas) que frequentaram, as suas expectativas em relação à frequência da formação no futuro, bem como as suas representações sobre a formação profissional em geral e propostas de melhoria a introduzir no campo da do trabalho e da formação, seguidamente apresentadas:

“Dos computadores...sim, sim, foi logo quando a Roca começou...” (E1)

“Veio cá um senhor da Roca Leiria e veio dizer mais ou menos como é que aquilo funciona, o programa é instalado e a gente para aprender a utilizar.” (E1)

“Não foi aqui há muitos anos, foi há 5 ou 6 anos... foi a dos empilhadores.”  
(E1)

“Sim, primeiros socorros.” (E1)

“Dos transpaletes sim, de computadores, na altura tivemos formação quando os meteram cá.” (E2)

“Não. Sou sincera, o que eu percebo de computadores, aprendi na Sanitana.”  
(E2)

“Eu tive formação em empilhadores.” (E2)

“Sim. Assim como os empilhadores. Nós aprendemos sempre coisas nas formações senão não era preciso lá ir. É bom termos formação. Na minha opinião.” (E2)

“Na altura era um individuo que trabalhava na Roca de Leiria é que nos veio dar uma informação, um cursosito para minimizar, para começarmos a trabalhar com aquilo, e depois, com o tempo...à cerca de 10 anos.” (E3)

“Nos últimos tempos, ser maquinista, base de máquinas, quanto tempo é que temos que andar à hora, e pouco mais.” (E5)

“Há dois tipos de situações que, na minha perspectiva, têm evoluído e há hipóteses de melhorar. Há aquele aspecto mais técnico e operacional, que é da minha responsabilidade directa, em que, realmente, com as formações que tivemos e, com a mudança de mentalidades...” (E6)

“Para mim era de informática.” (E1)

“Sim. Para trabalhar em casa. E também gostava de saber trabalhar com o e-mail e essas coisas.” (E1)

“Sim. Eu pelo menos gostava de aprender mais.” (E5)

Neste relatos anteriormente apresentados é possível identificarmos a apropriação de múltiplos saberes e experiências que permitiram um enriquecimento pessoal e profissional.

Tal como defendem Pimentel e Beleza (1996), a cultura da empresa torna-se pertinente por assumir fatores essenciais para garantir a eficácia e o sucesso da empresa, bem como da formação profissional (Pimentel & Beleza, 1996, p. 242).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da identificação de alguns eixos das actuais mudanças sociais, económicas, tecnológicas e organizacionais, procurámos caracterizar o actual contexto em que nos situamos. A partir de diferentes perspectivas, procurámos evidenciar a relação existente entre a Sociedade do Conhecimento e da Informação, a Economia baseada no Conhecimento, e a evolução do mundo do trabalho e das organizações com as questões educativas, particularmente na perspectiva do desenvolvimento dos recursos humanos.

A consideração da aprendizagem como uma necessidade permanente, não só como uma forma de resposta às transformações económicas, tecnológicas e organizacionais, mas também como um meio de prevenir a exclusão social e atenuar as desigualdades entre grupos, é cada vez mais relevante no actual contexto. E, principalmente, porque a emergência destes novos conceitos e formas de pensar a sociedade contemporânea – Sociedade do Conhecimento, Sociedade da Informação, etc. – deverão ser interrogados à luz de uma reflexão crítica que evidencie as suas contradições e paradoxos.

As mudanças em curso vêm confrontar os sistemas de educação/formação com desafios que não é possível contornar – nomeadamente ao nível de conteúdos e formas organizativas, mas principalmente ao nível da relação estabelecida com a esfera económico-produtiva e com o sistema social –, e que impulsionam estes sistemas no sentido de uma profunda reflexão.

A crise dos modelos de organização do trabalho que marcaram a sociedade industrial (tayloristas e fordistas) e dos pressupostos que lhes estão subjacentes (decorrentes de um paradigma analítico e positivista) no actual contexto económico-produtivo, encontra um paralelismo ao nível dos modelos de educação/formação tradicional. Da mesma forma, a racionalidade das práticas educativas, influenciadas pelo mesmo paradigma positivista da ciência, é actualmente posta em causa pela sua inadequação e desajustamento.

A complexidade, a incerteza e a imprevisibilidade dos fenómenos sociais, económicos e produtivos exige uma nova abordagem educativa, que contemple novas categorias conceptuais, e que permita a construção de novos percursos e modalidades de formação mais coerentes e adequados a uma nova realidade emergente.

A compreensão do processo de aprendizagem a partir do sujeito que aprende é uma visão indispensável, que vem complementar a perspectiva da aprendizagem organizacional. A aprendizagem é um processo que envolve o sujeito e o meio no qual está inserido, no qual se inscrevem aspectos individuais, colectivos e organizacionais; considerar apenas um destes elementos torna-se insuficiente para a compreensão da complexidade dos processos formativos dos adultos, que só podem ser entendidos a partir de uma relação dinâmica que integre todos estes elementos.

Considerar a dimensão formativa do contexto de trabalho e a dimensão individual, da pessoa, numa perspectiva de complementaridade – “a irredutível complementaridade entre aprendizagem individual e organizacional” (Lopes, 1993, p. 57) –, procurando conciliar lógicas por vezes opostas, e mesmo paradoxais, o que implica a procura de novos caminhos e soluções, é um dos desafios emergentes no domínio da educação/formação dos adultos.

Esta problemática faz atribuir um papel de relevo aos formadores e aos agentes formativos que desenvolvem a sua actividade em contextos organizacionais, que vêm assim o seu campo de acção alargado. Na medida em que a aprendizagem não ocorre apenas nos espaçostempos formalmente delimitados para tal, através das acções de formação planeadas e estruturadas, mas também (e principalmente) através do contacto directo e reflectido com as situações do quotidiano, novas questões se vêm colocar neste domínio. A promoção e valorização da aprendizagem experiencial, a articulação entre diferentes tipos e formas de aprendizagem, e a criação das condições que as potenciam no seio das organizações passam a fazer parte integrante da funções dos formadores, enriquecendo o conteúdo funcional da sua actividade profissional. O papel tradicional do formador é, assim, forçado a evoluir, na confluência dos novos desafios trazidos à luz pelas novas concepções de organização do trabalho e de aprendizagem dos adultos nas organizações.

Como evidenciámos, o contexto de trabalho é um contexto de aprendizagem (individual e colectiva), e promove a construção de saberes e de competências necessárias à evolução organizacional. Desta forma, coloca-se como pertinente a questão de saber como é que as aprendizagens experienciais realizadas neste contexto são reconhecidas e validadas institucionalmente, através dos sistemas e dispositivos que têm essa finalidade, e como é que a evolução da componente intelectual se traduz na forma de (re)organização do trabalho.

Se os modelos identitários e ações de formação profissional são processos interdependentes a formação profissional é um agente potenciador da aprendizagem e pode induzir determinados efeitos, ou seja, provocar alterações a nível das identidades, dos valores, das atitudes, dos papéis e dos comportamentos. Podemos assim captar os padrões de interação ocorridos durante o quotidiano do trabalho, conhecer a cultura que lhe está subjacente, antes e depois dos profissionais terem participado em ações de formação (Pimentel & Beleza, 1996, p. 242).

Este trabalho de investigação, na minha perspectiva, poderá constituir um contributo significativo, estimulando a reflexão sobre a evolução da componente intelectual no trabalho, fornecendo pistas para a realização de um balanço crítico do seu impacto nas formas de organização do trabalho e sobre os próprios processos e metodologias de educação e formação atualmente em curso.



**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Alaluf, Mateo (1994), *Recherche em formation et interdisciplinarité*. in Actas do Colóquio Estado Actual da Investigação em Formação, S.P.C.E., Lisboa.
- Alaluf, Mateo e Stroobants, Marcelle (1994), *A competência mobiliza o operário?* in *As competências: o conceito e a realidade*. Rev. Formação Profissional nº 1, CEDEFOP.
- Albarello, L., Maroy, C., Ruquoy, D., Digneffe, F., Hiernaux, J-P., & Saint-Georges, P. (1977), *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Albornoz, Suzana (2000), *O Que é Trabalho*. São Paulo: Editora Brasiliense.
- Almeida, Leandro S., & Freire T. (2007), *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. Braga: PsiQuilibrios.
- Antunes, Maria Thereza P. & Martins Eliseu (2005), *Capital intelectual: seu entendimento e seus impactos no desempenho de grandes empresas brasileiras* in Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 29, 2005, Anais, Brasília: ANPAD.
- Antunes, Maria Thereza Pompa (2000), *Capital Intelectual*; Ed. Atlas; São Paulo.
- Aranha, Soares V. (2001), *Formação profissional nas empresas: locus privilegiado da educação do trabalhador?* in Pimenta, Solange M.; Corrêa, Laetitia M. (Orgs). *Gestão, trabalho e cidadania: novas articulações*. Belo Horizonte: Autêntica: UFMG, p. 281-295.
- Arruda, Marcos (1989), *A articulação Trabalho-Educação visando uma democracia integral* in Gomez, Minayo. et al. *Trabalho e conhecimento: dilemas na educação do trabalhador*. São Paulo: Cortez: Autores Associados, p. 61-74.
- Atkinson, J. & Meager, N. (1986), *Changing Working Patterns: How Companies Achieve Flexibility to Meet New Needs*. London: NEDO
- Bardin, L. (1995), *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Batista, Leme Eraldo (2006), *Transformações no Mundo do Trabalho e o debate: Trabalho e Educação*. in Alves, Giovanni. et al. *Trabalho e Educação: contradições do capitalismo global*. Editora: Práxis. p. 82-115.
- Batista, Roberto Leme (2004), *Desafios do Trabalho: Capital e Luta de Classes no Século XXI*. Londrina, Práxis.

- Bernardo, João (2004), *Democracia totalitária: teoria e prática da empresa soberana*. São Paulo: Cortez.
- Best, J.W. (1981), *Como investigar en educación*. (3.<sup>a</sup> Ed). Madrid: Ediciones Morata.
- Bisquerra, R. (1989), *Métodos de investigación educativa. Guía práctica*. Barcelona: Ed. CEAC.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994), *Investigação qualitativa em educação*. Porto: Porto Editora.
- Bontis, Nick (1998), *Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models*. Management Decision, Vol. 36 Iss: 2, p. 63 – 76
- Bryman, A., & Cramer, D. (1992), *Análise de dados em Ciências Sociais: Introdução às técnicas utilizando o SPSS*. Oeiras: Celta edições.
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (1998), *Metodologia da investigação guia para a auto – aprendizagem*. Lisboa: Ed. Universidade Aberta.
- Carmo, Paulo Sérgio do (1997), *A ideologia do trabalho* 5<sup>a</sup> Ed. São Paulo: Moderna.
- Chiavenato, Idalberto (1999). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cook, T., & Reichardt, C. (1997), *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Madrid: Morata.
- Crawford, R. (1994), *Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento*. São Paulo: Atlas.
- De Landsheere, G. (1976), *Introduction à la recherche en éducation*. Paris: Armand Colin: Bourrelier.
- De Masi, D. (1999), *Desenvolvimento sem trabalho*. São Paulo: Esfera.
- Edwards, Richard (1997), *Changing places? Flexibility, lifelong learning and a learning society*. Routledge, London
- Edvinsson, Leif (1998), *Capital Intelectual*; Ed. Makron Books; São Paulo;.
- Edwinsson, L., & Malone, M. S. (1998). *Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo: Makron Books.
- Ferreira, A. I., & Martinez, L. F. (2011). *Intellectual capital: perceptions of productivity and Investment*. Curitiba:RAC

- Ferreira, J. M. C., Caetano, A., Neves, J. G. (2001), *Manual de psicossociologia das organizações*. Amadora: Mc Graw Hill. (1ª Ed.) p. 532-533.
- Flores, A. (2003). *Aprendizagem, formação e desenvolvimento profissional: resultados de um estudo empírico*. in A. Estrela e J. Ferreira, (Orgs.), *La formation des enseignants au regard de la recherche*. Actas do XII Colóquio, Secção Portuguesa da AFIRSE/AIPELF. Lisboa: FPCEUL, p. 984-996
- Fox, D. (1987), *El proceso de Investigacion en educacion* (2.ª edição) Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra, S.A.
- Freire, João (1993), *Sociologia do Trabalho – uma introdução*, Ed. Afrontamento, Porto
- Frigotto, Gaudêncio (1997), *Educação e formação humana. Ajuste neoconservador e alternativa democrática*. In: Gentili, Pablo e Silva, Tomaz Tadeu da (Orgs). *Neoliberalismo, qualidade total e educação: visões críticas*. Petrópolis: Vozes, p. 31-93.
- Gall, M. D., Borg, W. R., & Gall, J. P. (2002), *Educational research: An introduction*. New York: Longmon.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1997), *O inquérito – Teoria e prática*. Oeiras: Celta Editora (3ª Ed.).
- Giddens, Anthony (2000), *O mundo na era da globalização*, Editorial Presença, Lisboa
- Godinho, Rosária, Gonçalves, Filomena, Pimentel, Duarte & Vieira, Célia (1996), *Das Expetativas aos Efeitos Sociológicos da Formação Profissional*, Sociologia – Problemas e Práticas nº 20 p. 209-225
- Gómez, G. R.; Flores, J. G., & Jiménez, E. G. (1999), *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Ediciones ALJIBE.
- Gonçalves, Maria H. B. & Wise, Nely (1997), *Ética e Trabalho*. Editora: Senac
- Handy, Charles (1995), *A era da incerteza – uma reflexão sobre as transformações em curso na sociedade moderna*. Edições Cetop, Lisboa
- Huberman, M., & Miles, M. (1991), *Analyse des données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles: De Boeck Université.
- Johnson, R. & Onwuegbuzie, A. (2004), *Mixed methods research: A research paradigm whose time has come*. *Educational Research*, vol. 33, n. 7, p. 14-26.
- Kessels, Joseph (2000), *Learning organisations: a corporate curriculum for the knowledge economy*, paper do Seminário *Towards a Learning Society: inovacion and competence building with social cohesion for Europe*. Quinta da Marinha

- Kovács, Ilona (1992), *Novas tecnologias, recursos humanos, competitividade, in Sistemas flexíveis e organização do trabalho*. Ed. CESO/ PEDIP/DGI, Lisboa
- Kovács, Ilona (1998-a), *Trabajo, cualificaciones y aprendizaje a lo largo de la vida – ilusiones de la sociedad de la información*. in Rev. Sociología del Trabajo nº34, Madrid
- Kovács, Ilona (1998-b), *Sistemas antropocêntricos de produção; uma alternativa para a Europa?* in Kovács e Castillo, *Novos modelos de produção*. Ed. Celta, Oeiras
- Kovács, Ilona et al (org.), (1992), *Sistemas flexíveis e organização do trabalho*. Ed. CESO/ PEDIP/DGI, Lisboa
- Kovács, Ilona, e Castillo, Juan (1998), *Novos modelos de produção*. Ed. Celta, Oeiras
- kvale, S. (1996), *Interviews. An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks: Sage
- L'Écuyer, R. (1990) *Méthodologie de l'analyse développementale de contenu*: Presses de l' Université du Quebec
- Leite, C. (2002), *O Currículo e o Multiculturalismo no Sistema Educativo Português*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Lessard-Hébert, M., Goyette, G., Boutin, G. (1994). *Investigação qualitativa: fundamentos e práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Livro Verde (1997), *Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal*. Missão para a Sociedade da Informação, Lisboa, Graforim.
- Lombardi, José C. (2005), *Educação, Ensino e Formação Profissional em Marx e Engels*. in Lombardi, J. C., Saviani, D. (Orgs) (2005), *Marxismo e educação: debates contemporâneos*. Campinas, SP HISTEDBR, p. 01-39.
- Lopes, Helena (1993), *L'enjeu théorique des processus d'apprentissage en économie – le cas de la production des compétences au Portugal*. Tese de doutoramento, Univ. Paris I – Sorbonne, Paris
- Lopes, Margarida Chagas (1999), *Competitividade, aprendizagens e soluções pedagógicas*. Ed. Celta, Oeiras
- Lucena, Carlos. (2004), *Tempos de Destruição: Educação, Trabalho e Indústria do Petróleo no Brasil*. Campinas, SP: Autores Associados; Uberlândia, MG: Edufu.
- Lundvall, Bengt-Ake (2000), *The globalizing learning economy*. Oxford University Press, Oxford.
- Maignant, A. (2003), *A Gestão da formação*. Porto: Publicações Dom Quixote, (2ª Ed.).

- Manacorda, Mario A. (1991), *Marx e a pedagogia moderna*. Tradução de Newton Ramos de Oliveira. São Paulo: Cortez: Autores Associados.
- Marconi, M., & Lakatos, E. (1990), *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Edições Atlas.
- Marques, J. M. F. (2009), *Efeitos da formação profissional em contexto de trabalho*. Tese de mestrado, Lisboa: ISCTE.. Disponível em <http://hdl.handle.net/10071/2061>.
- Marques, Rui (1998), *Os desafios da Sociedade da Informação* in *Na Sociedade da Informação – o que aprender na escola?* Edições Asa, Porto
- Marx, Karl (1985), *O Capital: Crítica da Economia Política*, Livro Primeiro Tomo 2. Trad. Regis Barbosa & Flávio R. Kothe, São Paulo, Nova Cultural.
- Máximo-Esteves, L. (2007), *Visão panorâmica da investigação – ação*. Porto: Editora. Porto.
- Méhault, Philippe (1994), “*Mudanças organizacionais e políticas de formação: quais as lógicas da competência?*” in “*As Competências: o conceito e a realidade*”, Rev. Formação Profissional nº1, CEDEFOP
- Mészáros, István (2005), *A educação para além do capital*. São Paulo: Boitempo.
- Moniz, A. Brandão; Kóvacs, Ilona (1990), *Potencialidades de Desenvolvimento das PME's - Análise Sectorial e Regional*, Economia e Sociedade, nº 3.
- Moniz, António B. e Kovács, Ilona (1997), *Evolução das qualificações e das estruturas de formação em Portugal*, Col. Estudos nº 19, IEFP, MQE, Lisboa
- Moniz, António Brandão (2000), *Trabalho, Formação e Inovação: Novos problemas para a Sociedade da Informação*, paper do Colóquio Sociedade, Tecnologia e Inovação Empresarial, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa
- Morin, E. M. (2001), *Os sentidos do trabalho*. Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 3, p. 8-19.
- Neves, M. (1992), *Mudanças tecnológicas e organizacionais e os impactos sobre o trabalho humano*. in Machado, L. et al. *Trabalho-Educação*. Campinas, São Paulo, Papirus, p. 25-39.
- Nóvoa, A. (1992), *Os professores e a sua formação*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Oliveira, Dalila A (2001), *Política educacional nos anos 1990: educação básica e empregabilidade*. in Dourado, Luiz F.; Paro, Vitor H. (Orgs). *Políticas públicas & educação básica*. São Paulo: Xamã, p. 105-121.

- Oliveira, F. M. G., Silva, Mariana Maciel da (2002), *Capital intelectual*. Disponível em [www.dep.ufscar.br/pet.php/kintelec.htm](http://www.dep.ufscar.br/pet.php/kintelec.htm).
- Oliveira, Ramon de (2005), *Empresariado industrial e a educação brasileira: qualificar para competir?* São Paulo: Cortez.
- Paiva, S. B. (1999), *O capital intelectual e a contabilidade: o grande desafio no alvorecer do 3º milênio*. Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília, ano 28, n 117, p. 76-82.
- Paiva, Vanilda. (2001), *Qualificação, Crise do Trabalho Assalariado e Exclusão Social*. in Gentili, Pablo.; Frigotto, Gaudêncio. (Orgs). *A Cidadania negada – Políticas de Exclusão na Educação e no Trabalho*. São Paulo: Cortez, p. 49-62.
- Patton, M. (1990), *Qualitative evaluation and research methods*. London: SAGE publications.
- Peretti, J.M. (1997), *Recursos humanos*. Lisboa:Edições Sílabo, (1ª Ed.), p. 366-384.
- Pimentel, D. & Beleza, V. (1996), *Os impactes da formação profissional nas identidades profissionais: o caso de uma empresa pública de serviços*. Sociologia, Problemas e Práticas, 20 p. 227-244.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1992), *Manual de investigação em ciências sociais – Trajetos*. Lisboa: Gradiva.
- Rodrigues, Maria João (1991), *Competitividade e Recursos Humanos*, Pub. D. Quixote, Lisboa
- Rodrigues, Maria João (1997), *Acordo de concertação estratégica: breve memória de um processo com futuro*, in Sociedade e Trabalho nº 1, Min. Qualificação e o Emprego, Lisboa
- Rummert, Sonia Maria (2000), *Educação e identidade dos trabalhadores: as concepções do capital e do trabalho*. São Paulo: Xamã.
- Sainsaulieu, R. (1997), *Sociologia da empresa, organização, cultura e desenvolvimento*. Lisboa: Edições Instituto Piaget.
- Santos, Ariovaldo (2006), *Antigos e Novos campos da Ideologia do Capital na Educação do Trabalhador*. in Alves, Giovanni; et al. *Trabalho e Educação: contradições do capitalismo global*. Editora: Práxis, p. 214 – 231.
- Santos, Boaventura de Sousa (1994), *Pela mão de Alice – o social e o político na pós-modernidade*. Ed. Afrontamento, Porto

- Schmidt, Paulo & Santos, J. Luiz (2002), *Avaliação de Ativos Intangíveis*; Ed. Atlas; São Paulo;
- Shulman, L. (1981), *Disciplines of inquiry in education: An overview*. Educational Researcher, 10 (6), p. 5-12
- Shulman, L. (1986), *Paradigms and Research programs in the study of teaching: a contemporary perspective* in M. Wittrock (Ed.). *Handbook of Research on Teaching* (3ª Ed.). New York: Macmillan, p. 3-36.
- Silva, Marcelo S. P. da (2002), *Organização do trabalho escolar e políticas educacionais no limiar do século XXI* in Cicillini, Graça A., Nogueira, Sandra V. (Orgs). *Educação escolar: políticas, saberes e práticas pedagógicas*. Uberlândia: Edufu.
- Silva, Maria Vieira (2001), *Empresa e Escola: do discurso da sedução a uma relação complexa*. (Doutorado em Educação). Campinas: Unicamp, Disponível em < <http://www.unicamp.br> >
- Soete, Luc (2000-a), *Europe and National Technology Policies: New challenges in search for a "European Knowledge Society"*, paper do Colóquio Sociedade, Tecnologia e Inovação Empresarial, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa
- Soete, Luc (2000-b), *Towards a learning society*, paper do Seminário *Towards a learning society: innovation and competence building with social cohesion for Europe – a seminar on socio-economic research and European policy*, Quinta da Marinha, Portugal (28-30 Maio 2000)
- Soros, G. (1999), *A crise do capitalismo*. Rio de Janeiro: Campus.
- Souza, Donaldo Bello de (1999), *Trabalho e Educação: centrais sindicais e reestruturação produtiva no Brasil*. Rio de Janeiro: Quartet.
- Stewart, T. A. (1998), *Capital intelectual: A nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus.
- Stroobants, Marcelle (1993), *Savoir-faire et competences au travail – une sociologie de la fabrication des aptitudes*, Ed. de l'Université de Bruxelles, Bruxelles
- Stroobants, Marcelle (1998), *La production flexible des aptitudes*, in Education Permanent n° 135, Paris
- Stroobants, Marcelle (2002), *La qualification ou comment s'en débarrasser*, in *L'énigme de la compétence en Education*, Joaquim Dolz et Edmée Ollagnier (Eds), DeBoeck Université, Bruxelles

- Study Group on Education and Training (1997), *Report Accomplishing Europe through Education and Training*, Ed. European Commission, Brussels
- Sveiby, K. E. (1998), *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho – Rio de Janeiro: Campus.
- Sveiby, K. E. (2000), *O valor do intangível*. *HSM Management*. Revista de Informação e Conhecimentos para Gestão Empresarial. São Paulo – SP: ano 4, n 22, p.66-69.
- Tedesco, Juan Carlos (2001), *La educación y la construcción de la democracia en la sociedad del conocimiento* in *Educação, competitividade e cidadania*, Conselho Nacional de Educação, Lisboa
- Tegethof, I.C. (2007), *Estudos sobre a intervenção precoce em Portugal: ideias dos especialistas, dos profissionais e das famílias*. Tese de Doutorado apresentada à Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, Porto.
- Vala, J. (1986), *A análise de conteúdo* in Augusto Santos Silva e José Madureira Pinto (org.). *Metodologia das Ciências Sociais*. Porto: Edições Afrontamento, p. 101-128.
- Valles, M. (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social: Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Editorial Síntesis, S.A.
- Xavier, Ricardo de Almeida Prado (1998), *Capital Intelectual: administração do conhecimento como recurso estratégico para profissionais e organizações*; Ed. STS; São Paulo.
- Zarifian, Philippe (1999), “*Productividad, mutationes del trabajo y logicas de servicio*” in Montero, C. et alii (orgs) *Trabajo y empresa? Entre dos signos*. Chile, Editorial Nueva Sociedad/Sociedad Chilena de Sociologia, p. 175-198.
- Zarifian; Philippe (2001), *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.



## **ANEXOS**

**Anexo 1 – Questionario aplicado aos colaboradores do sector do armazém da Sanitava, S.A.**



## QUESTIONÁRIO

O presente questionário tem como objectivo registar as opiniões dos/as colaboradores/as no âmbito do estudo de caso do Armazém da Sanitana, S.A., com vista a recolher informações relativamente às alterações na organização do trabalho nos últimos 15 anos.

Trata-se de um projecto de investigação académico e destina-se exclusivamente a fins científicos, sendo dada a garantia de total sigilo e anonimato das opiniões apresentadas assim como de quaisquer dados fornecidos.

O sucesso deste trabalho depende da sua cooperação, por isso agradece-se que responda com sinceridade a todas as perguntas formuladas.

### 1. DADOS PESSOAIS

1.1. Nome (nome completo) \_\_\_\_\_

1.2. Sexo (marcado com uma cruz uma das seguintes opções)

Feminino  Masculino

1.3. Data de Nascimento  (dd)  (mm)  (aaaa)

1.4. Nacionalidade (país) \_\_\_\_\_

1.5. Estado civil (marcado com uma cruz uma das seguintes opções)

Solteiro/a   
Casado/a   
União de facto   
Divorciado/a   
Separado/a   
Viúvo/a

### 2. HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

2.1. Nível de qualificação (marcado com uma cruz uma das seguintes opções)

1º Ciclo ensino básico  Licenciatura   
2º Ciclo ensino básico  Bacharelato   
3º Ciclo ensino básico  Mestrado   
12º Ano  Doutoramento

2.2. Se aplicável, indique a área de formação (marcado com uma cruz uma das seguintes opções)

Gestão	<input type="checkbox"/>	Contabilidade e Fiscalidade	<input type="checkbox"/>	
Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>	Comunicação	<input type="checkbox"/>	
Marketing	<input type="checkbox"/>	Engenharia	<input type="checkbox"/>	Qual? _____
Informática	<input type="checkbox"/>	Ciências da Educação	<input type="checkbox"/>	
Design	<input type="checkbox"/>	Matemática	<input type="checkbox"/>	
Artes	<input type="checkbox"/>	Outra	<input type="checkbox"/>	Qual? _____

### 3. FORMAÇÃO PROFISSIONAL

3.1. Tem frequentado formação profissional? (marcado com uma cruz uma das seguintes opções)

Sim  Não

3.1.1. Se sim, indique que áreas de formação frequentou nos últimos 5 anos (resumidamente)

---



---



---



---



#### 4. CARACTERIZAÇÃO DA FUNÇÃO/TRABALHO

4.1. Há quanto tempo trabalha na Empresa? (marque com uma cruz uma das seguintes opções)

Menos de 5 anos  De 10 a 14 anos   
De 5 a 9 anos  15 ou mais anos

4.2. Como caracteriza a sua função na Empresa? (resumidamente)

---

---

---

4.3. A sua função mantém-se a mesma desde o seu ingresso na Empresa? (marque com uma cruz uma das seguintes opções)

Sim  Não

4.3.1. Se não, explique como evoluiu o seu percurso profissional na Empresa (resumidamente)

---

---

---

4.4. No que se refere ao processo laboral identifica algumas mudanças ocorridas ao longo do tempo? (marque com uma cruz uma das seguintes opções)

Sim  Não

4.4.1. Se sim, indique quais as mudanças e a que factores se deveram (resumidamente)

---

---

---

4.5. Ao longo dos tempos tem sentido algumas dificuldades na realização do seu trabalho? (marque com uma cruz uma das seguintes opções)

Sim  Não

4.5.1. Se sim, indique quais (resumidamente)

---

---

---

4.6. Considera que o processo laboral pudesse ser melhorado de alguma forma? (marque com uma cruz uma das seguintes opções)

Sim  Não

4.6.1. Se sim, indique como, apresentando um ou mais exemplos (resumidamente)

---

---

---

Este questionário termina aqui.

Obrigado pela sua colaboração.

**Anexo 2 – Guião das entrevistas efetuadas aos colaboradores do sector do armazém da Sanitava, S.A.**



## GUIÃO DA ENTREVISTA

A presente entrevista tem como objectivo registar as opiniões dos/as colaboradores/as no âmbito do estudo de caso do Armazém da Sanitana, S.A., com vista a recolher informações relativamente às mudanças na organização do trabalho nos últimos 15 anos.

Trata-se de um projecto de investigação académico e destina-se exclusivamente a fins científicos, sendo dada a garantia de total sigilo e anonimato das opiniões apresentadas assim como de quaisquer dados fornecidos.

O sucesso deste trabalho depende da sua cooperação, por isso agradece-se que responda com sinceridade a todas as perguntas formuladas.

### 1. CARACTERIZAÇÃO DA FUNÇÃO/TRABALHO

1.1. Há quanto tempo trabalha na Empresa? (assinale com uma cruz uma das seguintes opções)

Menos de 5 anos  De 10 a 14 anos   
De 5 a 9 anos  15 ou mais anos

1.2. Como caracteriza a sua função na Empresa? (resumidamente)

---

---

---

1.3. A sua função mantém-se a mesma desde o seu ingresso na Empresa? (assinale com uma cruz uma das seguintes opções)

Sim  Não

1.3.1. Se não, explique como evoluiu o seu percurso profissional na Empresa (resumidamente)

---

---

---

1.4. No que se refere ao processo laboral identifica algumas mudanças ocorridas ao longo do tempo? (assinale com uma cruz uma das seguintes opções)

Sim  Não

1.4.1. Se sim, indique quais as mudanças e a que factores se deveram (resumidamente)

---

---

---

1.5. Considera que o processo laboral pudesse ser melhorado de alguma forma? (assinale com uma cruz uma das seguintes opções)

Sim  Não

1.5.1. Se sim, indique como, apresentando um ou mais exemplos (resumidamente)

---

---

---

Este questionário termina aqui.

Obrigado pela sua colaboração.

**Anexo 3 – Transcrição integral das entrevistas efetuadas aos colaboradores do sector do armazém da Sanitava, S.A.**



## Entrevista nº1

Entrevistado: 1

Função: **Empregado de Armazém / Condutor de Empilhadores**

Data / Hora: **20-05-2013, 09h05**

Duração: **19m40s**

**P:** A primeira pergunta basicamente diz respeito à caracterização da sua função no trabalho e consiste na sua antiguidade na Empresa, há quanto tempo é que trabalha nesta Empresa?

**E1:** Na Empresa? Há 22 anos. Trabalhei inicialmente durante 7 anos, sai para o Estrangeiro um ano e regresssei novamente à Empresa, o que faria um total de 30 anos se tivessem sido consecutivos.

**P:** Há 22 anos?

**E1:** Sim. Trabalhei cá primeiro 7 anos, depois fui para o Estrangeiro um ano e voltei outra vez.

**P:** Esses 22 anos tiveram um interregno?

**E1:** Sim, sim, senão já seriam 30.

**P:** Muito bem...

**E1:** Vim para cá acho que em 82.

**P:** Então esteve cá um ano...

**E1:** Não, estive cá 7, sai e depois voltei outra vez, acho que foi em 90.

**P:** Ok. Então já seriam 30...

**E1:** Pois...

**P:** Muito bem. Então e como é que caracteriza a sua função na Empresa?

**E1:** Comecei no Armazém a carregar loiça e a ir buscar loiça e essas coisas assim. Antigamente não havia empilhadores, era tudo à mão.

**P:** Isto nos primeiros 7 anos?

**E1:** Sim, nos primeiros 7.

**P:** Quando voltou sentiu a diferença?

**E1:** Ainda estava mais ou menos igual, só depois quando veio a Roca é que modificou isto.

**P:** A Roca que é a Empresa que depois comprou o Grupo?

**E1:** Sim, comprou o Grupo...e depois ai já começou a haver máquinas, a fazer-se paletes, dantes era tudo à mão, era tudo carregado à mão como palha.

**P:** Essas paletes eram feitas como? Com empilhadores?

**E1:** Não, não, eram feitas à mão. Aquilo é sanitas, bidés, lavatórios, tudo, depois vai uma máquina, a gente chega com uma máquina, pega nela, mete para a cubicação para a gente poder carregar, o computador é que nos diz vá à cubicação 5, 6 ou 7 para ir buscar estas paletes para carregar e na rua é a mesma coisa, as paletes são todas cubicadas e depois o computador é que nos diz qual a cubicação do material para ir carregar na camionete



- P:** E quem é que faz essa cubicação?
- E1:** O nosso chefe é que nos diz e nós também ajudamos a pintar. Vieram aí os pintores pintar, fazer cubicação, os números e tal, cada cubicação tem o seu número, a gente vai ao computador para carregar um camião, para arrumar, vem as paletes e agente tem que as arrumar primeiro. Vai ao computador, pica, pega na pistola, lê o código de barras e ela depois diz qual a cubicação, 9 ou 7, a gente chega lá, coloca, vem-se embora, vem buscar outra...
- P:** E a segunda já pode ir para a quinta e a terceira para a três?
- E1:** Se for sempre o mesmo material que esteja a sair manda para aquela cubicação até encher, quando ela estiver cheia é que nos manda para outra. Se for lavatórios já nós manda para outro lado, se for colunas já nos manda para outro lado. Cada cubicação tem o seu material.
- P:** E isso é tudo manualmente?
- E1:** Sim, sim.
- P:** E o transporte, como é que é feito?
- E1:** Com um empilhador.
- P:** Aos chegar ao cais, não sei que nome é que lhe dão...
- E1:** Não, aquilo não é preciso ir ao cais, a gente vem logo directamente ao parque, porque há parque para isso, cá fora e lá dentro na fábrica, porque é tudo material de encaixe, encaixotado, não pode ir para Armazém.
- P:** Basicamente foram essas as grandes diferenças que...
- E1:** Sim, sim, sim..dantes era tudo à mão, tínhamos umas ripinhas em madeira que a gente punha...empilhava tudo...era um grande risco
- P:** Pois...agora esse risco já diminui
- E1:** Sim...
- P:** Até porque há o embalamento...
- E1:** Sim...antes aproveitava o espaço, que não era assim muito e as pilhas tinham que ser altas...e depois acontecia...de vez em quando lá caía uma caixa ou duas e depois tínhamos que andar com o dumper a acatar para os carros
- P:** Pois, havia aqui um grande factor de risco...então e à parte dessa diferença? Agora tem muito mais maquinismo?
- E1:** Agora é tudo...
- P:** Mas e o Carlos mexe nalguma máquina?
- E1:** Sim...no empilhador.
- P:** No empilhador...que é basicamente o seu transporte?
- E1:** Sim, sim...é só isso que é a minha função.
- P:** Então e não tem nenhuma orientação...quando transporta de um lado para o outro como é que sabe qual é o destino?
- E1:** Vou ao computador.
- P:** Então mexe no computador diariamente?





- E1:** Sim, sim...
- P:** Faz consultas?
- E1:** Sim, metem os dados e a gente depois faz consultas.
- P:** E isso antes não fazia, não haviam computadores sequer...
- E1:** Pois, era tudo manual, como lhe estive a dizer hoje é tudo muito melhor do que era dantes. Mas dantes sabia tudo, hoje não. hoje o computador é que nos diz tudo, é quase como uma máquina de calcular.
- P:** Tem as suas vantagens e desvantagens...
- E1:** Em questão também de pessoal, claro...Dantes havia 30 pessoas no Armazém e agora, se for preciso só há 10...
- P:** Claro...
- E1:** Dantes havia 30 pessoas no Armazém e agora, se for preciso só há 10...
- P:** Pois, são as vantagens e desvantagens. Dessas 10 que ficaram das quais o Carlos faz parte, Sente que houve...
- E1:** Não, havia muito mais amizade. Hoje não, há incentivos e as pessoas, cada um, se puder lixar um colega, mete-se à frente.
- P:** E isso é com as pessoas mais novas, mais recentes, ou com as mais antigas, com todas?
- E1:** É com todos, os novos também vêm para cá e estão sempre à espera de um camião, ou isto ou aquilo porque é um serviço melhor...só se não puder, e os outros...
- P:** Mas é um serviço melhor porquê? É mais fácil de fazer?
- E1:** É mais fácil, não precisa de andar aqui ou acolá...mas não é só carregar camiões, é preciso fazer outros serviços, quando não há é preciso fazer todos.
- P:** Mas então não há uma escala em que esteja determinado quem faz o quê?
- E1:** Não.
- P:** Todos têm que trabalhar em prol da equipa e depois a equipa por si só é que se vai gerindo a si mesma...
- E1:** Sim. É preciso isto, e aquilo, de vez em quando vem o camião e é preciso carregar e descarregar paletes, às vezes à paletes de peças que já estão rachadas e é preciso apanhar os cacos...tudo isso...quem trabalha no Armazém tem que fazer isso.
- P:** Muito bem! Para começar a trabalhar com esses novos equipamentos, desde empilhadores, á forma nova de trabalhar, os computadores e tudo isso não teve formação profissional?
- E1:** Computador, não.
- P:** Não? E como é que começou a trabalhar com o computador?
- E1:** Veio cá um senhor da Roca Leiria e veio dizer mais ou menos como é que aquilo funciona, o programa é instalado e a gente para aprender a utilizar.
- P:** E isso foi durante quanto tempo?
- E1:** Não foi muito tempo. Foi um mês.
- P:** Ele andou a acompanhar-vos durante um mês?



- E1:** Sim, sim. Ele veio cá, aquilo também não passa daquilo...
- P:** Rotina?
- E1:** Sim, sim...
- P:** Mas era importante esse senhor ter vindo cá?
- E1:** Sim, sim, na altura não sabia o que era um computador.
- P:** Ele veio cá implementar esse sistema e explicar como é que ele funcionava?
- E1:** Explicar como é que ele funcionava...
- P:** Então e não considera isso formação?
- E1:** Sim, sim, sim, sim...também considero, sim senhor. Para se terem outros conhecimentos, se temos uma base não mexemos em mais nada. Só se a gente aprendesse em casa embora a gente chegue a casa e tem mais coisas para fazer.
- P:** Então e não teve mais formação para além dessa?
- E1:** Tive formação em empilhadores....
- P:** Para condução de empilhadores?
- E1:** Sim, sim. para condução de empilhadores.
- P:** E foi aqui na Sanitana?
- E1:** Sim, sim, aqui na Sanitana.
- P:** Primeiros socorros talvez?
- E1:** Sim, primeiros socorros. Bombeiros e tal...
- P:** Mas sempre aqui pela Empresa?
- E1:** Sim, sempre pela Empresa.
- P:** E não tirou nenhuma formação externa?
- E1:** Não.
- P:** E nunca participou em nenhum processo de reconhecimento de competências para equivalência do 9<sup>a</sup> ano ou 12<sup>o</sup>?
- E1:** Não, não, não, nada disso.
- P:** Portanto, a formação que teve foi sempre esta que descreveu e aqui na Empresa? Então qual foi a mais recente? Primeiros socorros?
- E1:** Sim.
- P:** Há muitos anos atrás?
- E1:** Não foi aqui há muitos anos, foi há 5 ou 6 anos... foi a dos empilhadores.
- P:** Dos empilhadores?
- E1:** Sim, dos empilhadores. Dos primeiros socorros foi o anos passado.
- P:** Então e primeiros socorros foi há dois anos?
- E1:** O ano passado.
- P:** E esse senhor que veio cá para fazer o ensinamento, isso já foi há 15 ou 20 anos? O da Roca...dos computadores...



- E1:** Dos computadores...sim, sim, foi logo quando a Roca começou...
- P:** Há quanto tempo mais ou menos?
- E1:** Há uns 15 anos.
- P:** Então e de há 10 anos para cá já começou a haver mais formação?
- E1:** Sim, depois já começou a haver mais formação.
- P:** Então e há 10 anos tiveram o quê?
- E1:** Foi logo empilhadores, foi a primeira coisa.
- P:** Tem vindo a ter regularmente formação?
- E1:** Sim, sim, sim....
- P:** Repetem?
- E1:** Sim, sim, sim...para a gente também não perder...se a gente não mexer nas situações também não...esquece!
- P:** E essa formação que tem sido regular, tem sido de empilhadores sobretudo?
- E1:** Sim, empilhadores.
- P:** Primeiros socorros?
- E1:** Sim, primeiros socorros.
- P:** E de informática, nada?
- E1:** Nada.
- P:** E para mexer no sistema, não? Nem houve grande mudanças no sistema de lá para cá?
- E1:** Não. Mas é assim, dantes saia uma folha com Sanitana e agora aparece lá Roca, mais nada...
- P:** Há pouco referiu a questão do emagrecimento da quantidade de pessoas, sente que isso dificultou o trabalho?
- E1:** Não, a esse respeito não. Dantes trabalhavam 800 pessoas, hoje trabalham 700 ou 600. Faz-se o mesmo ou mais.
- P:** Houve uma optimização da forma de trabalhar...
- E1:** Sim...e faz-se mais agora...30 pessoas ou 40...com máquinas...
- P:** Máquinas, os empilhadores?
- E1:** Sim...os empilhadores, dantes não, era quase tudo manual e só um empilhador faz carregar os moldes...
- P:** Os moldes são armazenados no Armazém também?
- E1:** Não, não, é no gesso e nas olarias. De x tempo, os moldes têm que ser mudados.
- P:** Portanto, ali o Armazém só se destina a receber e a expedir material?
- E1:** A receber e a sair material...e a trabalhar carros.
- P:** Recebem matéria-prima e mandam embora produto acabado?
- E1:** Mandam embora produto acabado.
- P:** E não fazem o controlo do produto acabado? Controlo de qualidade do produto?



- E1:** Nós não. Há outro sector que é de controlo de qualidade...nós tiramos uma peça eles analisam e depois eles mandam outra vez.
- P:** Então e como é que sabe, quando está a carregar uma determinada encomenda, se essa encomenda está completa?
- E1:** O computador...
- P:** O computador dá a listagem?
- E1:** O computador dá a listagem e nós controlamos.
- P:** Com a tal pistola?
- E1:** Sim, com a tal pistola. As embalagens têm as etiquetas, nós fazemos os pickings e depois aparece no computador. Quem está no escritório é que depois faz as guias para o camião seguir.
- P:** E quando está a fazer o armazenamento da matéria-prima, como é que sabe onde é que a há-de guardar? Em que prateleira, em que corredor?
- E1:** Temos os corredores numerados...
- P:** E depois vai lá com o empilhador...
- E1:** Sim, com o empilhador...
- P:** E depois tem alguma plataforma elevatória?
- E1:** Temos aqui duas máquinas em que uma delas tem um elevador atrás...
- P:** São as plataformas elevatórias?
- E1:** Aquilo levanta a 5 metros...5 ou 6 metros....
- P:** E que têm de ser conduzidas manualmente por um operador?
- E1:** Sim, sim...
- P:** Não é automatizado?
- E1:** Não, não...
- P:** Também tiveram que ter formação para mexer nessas máquinas?
- E1:** Sim, sim. Eu por acaso sei trabalhar, há muitos que não. Nem todos os empregados têm essa formação, porque alguns não se adaptam. Eu adaptei-me bem.
- P:** Porque não tiveram essa formação ainda?
- E1:** Não tiveram ou...não se adaptam. Não é fácil. Para já, eu adaptei-me logo.
- P:** O Carlos tanto conduz os empilhadores como trabalha com essas plataforma elevatórias?
- E1:** Sim, sim, sim...
- P:** Tanto faz a recolha da matéria-prima como faz a distribuição...
- E1:** Também manobro o transpaletes...uma coisinha assim pequena para entrar naqueles corredores que são assim mais estreitos...e essas máquinas é para aquelas senhoras que fazem picking.
- P:** Muito bem! Então e se pudesse dar alguma sugestão para melhorar, de alguma forma, o processo, que sugestão daria, se é que acha que pode melhorar de alguma forma?



- E1:** Eu para mim não mudava nada.
- P:** Não mudava nada?
- E1:** Não. Eles é que mandam, nem que a gente tenha uma ideia, eles é que sabem.
- P:** Pelo que percebi, pelos comentários, a vossa relação com o Vitor, com o chefe, é muito boa...
- E1:** É sim senhor...
- P:** Ele parece ser uma pessoa perfeitamente aberta a sugestões, a comentários...
- E1:** Sim, ele é muito prático. Ele é que manda na Empresa quase...e eles também vêm...às vezes na teoria é uma coisa e na prática é outra.
- P:** Claro...mas não dava então nenhuma sugestão? No dia-a-dia...o Carlos é que anda lá diariamente...
- E1:** Sim, às vezes digo que era melhor assim, melhor assado...
- P:** Então e formação, se tivesse que receber formação agora, sobre o que é que gostaria de ter formação? Onde é que sente que precisaria mais?
- E1:** Para mim era de informática.
- P:** De informática...
- E1:** Não preciso, mas gostaria de...
- P:** Aprofundar?
- E1:** Pois, hoje estamos aqui, amanhã...já tenho 50 e poucos anos e já é difícil...
- P:** Mas e precisaria para aquilo que fazem no dia-a-dia?
- E1:** Não, para aquilo que agente faz não.
- P:** No entanto, se o sistema viesse a mudar, para ficarem mais à vontade...
- E1:** Sim. Para trabalhar em casa. E também gostava de saber trabalhar com o e-mail e essas coisas.
- P:** Muito bem, se não quiser acrescentar mais nada a nossa entrevista ficaria por aqui, certo?
- E1:** Não, não quero acrescentar mais nada.
- P:** Muito bem! Carlos, foi um prazer.
- E1:** Foi um prazer estar aqui.



## Entrevista nº2

Entrevistado: 2

Função: **Empregada de Armazém / Condutora de Transpaletes**

Data / Hora: **20-05-2013, 09h27**

Duração: **11m03s**

**P:** Há quanto tempo trabalha nesta Empresa?

**E2:** Há 13 anos.

**P:** Contínuos sem interrupção?

**E2:** Sim, sim.

**P:** Como é que me explicaria aquilo que faz?

**E2:** Eu trabalho na parte de Armazém. Eu fazia cargas para carregar os carros. Neste momento não, estou a dar entrada do material que vem de fora para conseguirmos fazer as cargas para irem para a rua.

**P:** Então neste momento a Elsa está a receber a matéria-prima?

**E2:** É, acaba por ser.

**P:** Ou produto acabado?

**E2:** É produto acabado que vem de fora, não produto acabado na Sanitana. Vem de fora, de fornecedores.

**P:** Por exemplo...

**E2:** Tampos, móveis que vêm de fora e que eu dou entrada em Armazém, que agora é tudo automatizado, que é para depois podermos trabalhar com esse material, mas também faço cargas quando é preciso, claro.

**P:** Para expedição?

**E2:** Sim. Estou a fazer cargas, o que nós chamamos de picking, ou seja, apanhamos peça a peça para fazer em paletes para fora.

**P:** Agora que referiu que isto é tudo automatizado e mudou, o que é que mudou?

**E2:** Mudou um bocado. Era totalmente diferente. Antigamente era tudo mais manual, tinha que ser tudo escrito à mão, era tudo feito por papéis, andávamos com um porta paletes com papéis, carros com loiça, neste momento não, neste momento é com máquinas, com computadores.

**P:** Máquinas?

**E2:** Transpaletes.

**P:** Antigamente era porta paletes? Manual?

**E2:** Era. Agora é transpaletes eléctrico.

**P:** Emplilhador?

**E2:** Não é bem empilhador. Empilhador é onde andam os meus colegas a carregar os camiões. Nós é um transpaletes pequenininho que nós andamos com ele para ir fazer o tal picking.



- P:** A diferença entre o anterior e o novo é que o anterior tinham que puxar e...
- E2:** Tínhamos que puxar e tínhamos que empurrar, agora é só carregar num botão e andar. É totalmente diferente e é com computadores. Antigamente, nós com os papéis, tínhamos de saber mais ou menos onde é que estava o material, tínhamos de ir à procura de onde é que ele estava, neste momento não, o computador diz-nos onde está a peça para nós irmos apanhar.
- P:** E em que sector, em que corredor, em que prateleira...
- E2:** Em que sector, em que corredor, em que prateleira.
- P:** Portanto é difícil de haver enganos?
- E2:** Difícil é, mas há! Às vezes nós numa cubicação temos mais que um código e é normal haver enganos
- P:** A Elsa mexe no computador?
- E2:** Mexo.
- P:** Diariamente?
- E2:** Sim, diariamente.
- P:** Seja para mexer no computador seja para mexer nesses transpaletes houve formação?
- E2:** Dos transpaletes sim, de computadores, na altura tivemos formação quando os meteram cá.
- P:** Há quanto tempo?
- E2:** Eu estou cá há 13, se calhar há alguns 10, 11 anos.
- P:** Foi na altura que a Roca...
- E2:** Foi na altura que a Roca veio e ficou com a Sanitana, vieram cá montar os computadores.
- P:** Então veio cá alguém montar os computadores e acompanhar...
- E2:** Vieram dois senhores da Roca.
- P:** Espanhóis?
- E2:** Espanhóis, sim, que vieram dar a formação.
- P:** E tiveram formação em espanhol para saberem falar com eles?
- E2:** Não, entendiam-se bem.
- P:** Estiveram cá durante quanto tempo?
- E2:** Não faço ideia. Já não me lembro. Sei que ainda foram umas semanas. Também não se aprendeu assim tão fácil. Com o tempo nós aprendemos, normal, mas ainda tiveram cá umas semaninhas.
- P:** A Elsa anda com aquelas pistolas estilo supermercado, com o leitor de código...
- E2:** Sim, é com isso e com o computador.
- P:** Mas o computador está sempre no mesmo sítio ou anda convosco?
- E2:** Não. As máquinas têm um suporte para os computadores. Temos uns fixos mas esses é dentro de um gabinete. Para dar entrada dou nesses fixos, para fazer picking já tem de





ser nesses móveis.

**P:** A Elsa dá entrada também do produto?

**E2:** Dou.

**P:** E na altura teve formação para isso?

**E2:** Para dar entrada? Não, aprendi com as minhas colegas.

**P:** E qual é o programa? Faz ideia?

**E2:** Não. Sou sincera, o que eu percebo de computadores, aprendi na Sanitana.

**P:** E nunca tiveram nenhuma formação de informática?

**E2:** Não. Informática mesmo não. Das máquinas, dos transpaletes, já.

**P:** E sente que o processo melhorou desde que entrou até agora?

**E2:** Sim, tenho que ver a realidade. Mudou totalmente.

**P:** Facilitou o trabalho?

**E2:** Sim, muito, totalmente diferente.

**P:** Se que podia alguma coisa ser melhorada ainda?

**E2:** Neste momento não sei...

**P:** No dia-a-dia quando está a fazer algumas coisas que não corram tão bem, por exemplo, ainda há pouco referiu que mesmo assim ainda podem haver enganar. Como podiam minimizar esses enganar?

**E2:** Não sei. É assim, na Empresa que é a Sanitana, é muito difícil a gente falar, há dias em que há menos transportes para fazer e nós até fazemos as coisas com mais calma. Há dias em que há muitos transportes para fazer e o trabalho tem que ser feito, é normal que a pessoa ande mais em stress porque se quer fazer as coisas e é normal que haja mais enganar.

**P:** Quando há maior pressão é normal que a probabilidade de errar...

**E2:** Claro, claro. Mas neste momento está tudo normal.

**P:** Então não sugeria nada. Eu percebi, até pelas respostas que foram dadas nos questionários que fomos fazendo, iniciais, que a vossa relação com o vosso chefe, o Vitor Vaz é excelente, é boa...

**E2:** É, por acaso é. Tenho um chefe porreiro.

**P:** E consegue ir falar com ele quando alguma coisa não está...

**E2:** Consigo. Haja o problema que houver, nós pomos a questão e ele tenta resolver.

**P:** Então e não sentem que poderiam surgir nada de...

**E2:** É assim, neste momento não me lembro de nada. Às vezes as coisas vão aparecendo e nós, no momento, vamos sugerindo ao nosso chefe.

**P:** Está prevista alguma mudança agora para o futuro?

**E2:** Que eu saiba não.

**P:** Agora que eu sei que estão a produzir alguns móveis ou começaram a tentar produzir alguns móveis, isso vai trazer alguma alteração no processo no Armazém?





- E2:** É assim, quase de certeza que eles vão ser carregados cá em cima, no Armazém. Se for, é como é o outro material e acaba por não alterar a forma de trabalho nossa. Aquilo para nós é um material como qualquer um que está a dar entrada em Armazém. É carregado normalmente, como nós carregamos no picking, à unidade até fazer paletes completas.
- P:** Só para reforçar, ainda em relação à questão da formação profissional, neste últimos anos, que formação é que teve?
- E2:** Eu tive formação em empilhadores.
- P:** Empilhadores. Só?
- E2:** Sim.
- P:** Aquela que teve de informática, se é que posso chamá-la de informática, pois foi mais uma integração do processo, foi há 10 anos, não é?
- E2:** Sim, foi quando foi o processo. Tive eu e tivemos todos. Se calhar a Sanitana quase por completo.
- P:** Então e de primeiros socorros? Nunca teve?
- E2:** Tive. Eu estou na parte da intervenção, tirar as pessoas de dentro do armazém. Primeiros socorros foi a minha colega.
- P:** Foi seccionada?
- E2:** Sim. Uns faziam umas coisas...e eu era de remover as pessoas do Armazém.
- P:** E a formação vai sendo regular?
- E2:** Já há algum tempo que eles não fazem.
- P:** Há quanto tempo é que a Elsa não tem formação?
- E2:** Sei lá, uns 5 anos, talvez. Mas também não é obrigatório termos formação ou não. Nós fazemos o trabalho na mesma. A formação é só mesmo para nos dar umas luzes...
- P:** Mas por exemplo, essa divulgação que tiveram, fazia ideia de alguns conceitos se não tivessem tido?
- E2:** Se calhar se não tivesse tido não sabia. Havia coisa que não fazia a mínima ideia.
- P:** Assim bem como os empilhadores?
- E2:** Sim. Assim como os empilhadores. Nós aprendemos sempre coisas nas formações senão não era preciso lá ir. É bom termos formação. Na minha opinião.
- P:** A última foi há 4 ou 5 anos...e foi de empilhadores?
- E2:** Foi o da evacuação. Empilhadores já foi há mais tempo.
- P:** E não receberam novos empilhadores, novos modelos?
- E2:** Não, neste momento não.
- P:** Portanto, esses empilhadores, esses transpaletes vieram quando veio o novo sistema?
- E2:** Vieram com o novo sistema da Roca.
- P:** E de lá para cá não mudou?
- E2:** Não.



- P:** A Elsa não mudava nada em relação ao que está a ser feito neste momento?
- E2:** Para já não mudava assim grande coisa. Acho que o que está, está bem. Há dias em andamos mais chateados, é normal. Há dias em que chateamos mais com o trabalho e nem sempre as coisas correm muito bem mas às vezes não tem só a ver com o trabalho.
- P:** Muito bem! Não quer acrescentar mais nada?
- E2:** Não.
- P:** Então ficamos por aqui, pode ser?
- E2:** Sim senhor.
- P:** Obrigado.
- E2:** Obrigada.

### **Entrevista nº3**

Entrevistado: **3**

Função: **Empregado de Armazém / Operador de Máquinas Industriais Leves**

Data / Hora: **20-05-2013, 09h40**

Duração: **10m51s**

- P:** Há quanto tempo é que está nesta Empresa?
- E3:** Ou 15 ou 16 anos.
- P:** Seguidos? Sem interregno?
- E3:** Sim, sim, sem interregno. Aliás, já cá tinha andado uma primeira vez e se cá andasse seguido já era mais de 30. Depois fiz um interregno de para ai 10 anos, talvez, e depois é que regresssei novamente.
- P:** Como é que explicaria o que faz?
- E3:** Trabalho com o empilhador. Sou operador de máquinas industriais leves.
- P:** Desde sempre?
- E3:** Sempre.
- P:** Não houve nenhuma mudanças?
- E3:** Sim. Há sempre mudanças, para melhoria, que é o que se pretendo.
- P:** Desde o equipamento até à forma como trabalha é tudo igual de há 16 anos para cá?
- E3:** Não, há ligeiras diferenças para melhor.
- P:** Se tivesse que fazer um desenho de como é que era há 16 anos e como é hoje, o que muda?
- E3:** Muita coisa. Há 16 anos ainda descarregava contentores, por exemplo, à mão, tudo à mão, mas hoje, pode ir alguma coisa a granel mas a maior parte é com paletes. Há 16 anos não, 90% era à mão. As coisas vão mudando, mal era se não mudassem...
- P:** E no que diz respeito especificamente ao trabalho do Rui, o equipamento mantem-se? Ou já é diferente?
- E3:** Exactamente. Inclusive o equipamento. Antigamente não tínhamos computadores, hoje



é tudo com computadores. O computador diz onde é que vamos buscar o material, que material é para carregar, está um bocado diferente, para melhor. Sou empilhador. A categoria é operador de máquinas industriais leves.

**P:** E o Rui conduz transpaletes e empilhadores?

**E3:** Não. Eu é mesmo empilhador. A categoria é operador de máquinas industriais leves.

**P:** E quando começou não começou logo com empilhadores?

**E3:** Sim, praticamente foi sempre o meu serviço.

**P:** Então a diferença de antigamente para agora, não é só no modelo do empilhador, mas o empilhador hoje já leva lá o computador?

**E3:** Sim, sim, tudo.

**P:** Os empilhadores antigos não?

**E3:** Não, não, era tudo papel.

**P:** Tem tido formação para mexer nesses novos empilhadores?

**E3:** Sim, sim, tivemos. Penso que já foram 2, aqui na Sanitana

**P:** Há quanto tempo foi a última?

**E3:** Sinceramente não sei, mas talvez para aí há 1, 2 anos.

**P:** Tem sido regular a formação?

**E3:** Sim, sim, mais ou menos.

**P:** De informática nunca teve?

**E3:** Não. Por acaso de informática não.

**P:** E como é que começaram a mexer nos computadores?

**E3:** Na altura era um individuo que trabalhava na Roca de Leiria é que nos veio dar uma informação, um cursosito para minimizar, para começarmos a trabalhar com aquilo, e depois, com o tempo...à cerca de 10 anos.

**P:** E isso foi há quanto tempo?

**E3:** Não tenho a certeza?

**P:** Aí há cerca de 10 anos?

**E3:** Talvez não tanto.

**P:** Não foi na altura da aquisição da Sanitana pela Roca?

**E3:** Foi, foi. Foi nessa altura. Agora os anos não sei.

**P:** Segundo os seus colegas disseram, foi mais ou menos há 10 anos...

**E3:** Talvez, talvez...o tempo passa num instante, a pessoa nem dá por ela...mas foi precisamente aí.

**P:** E nessa altura aprenderam a trabalhar com os computadores, com os empilhadores...

**E3:** Com os computadores. Os empilhadores são mais ou menos o mesmo sistema. A informática é que veio.

**P:** A nível do computador, o Rui só mexe nos computadores que estão nos empilhadores ou também mexe nos computadores que estão nos terminais?



- E3:** Normalmente não é preciso.
- P:** Não dá entrada de material?
- E3:** No nosso computador fazemos o serviço praticamente todo. Não vamos aos terminais pazer nada.
- P:** Então e se pudesse, pois sei que tem boa relação com o Vitor, e que foi uma coisa que foram dizendo nas respostas aos questionários, se pudesse sugerir alguma melhoria, sugeria? O que é que sente que podia ser melhorado, mesmo sabendo, pois já me disseram vários, que as coisas estão a correr lindamente?
- E3:** Não vejo assim nada...
- P:** Há sempre possibilidade de melhorar?
- E3:** Sim, há sempre possibilidade de melhorar. Foi o que disse numa dessas respostas, que há sempre possibilidade de melhorar.
- P:** Também já me foi dito que quando há maior pressão de trabalho a probabilidade de haver algum engano também é maior...
- E3:** Sim, pode acontecer.
- P:** Também já me foi dito que a vantagem que trouxe alguma automatização trouxe a desvantagem de menos pessoas...
- E3:** Exactamente, isso é verdade.
- P:** E o trabalho continua a ser o mesmo ou mais...
- E3:** Ou mais...mas faz-se.
- P:** Mas faz-se porque as ferramentas que temos hoje ao dispor...
- E3:** Sim, as ferramentas que temos hoje ao dispor já permitem outra modalidade de trabalho, uma pessoa faz muito mais serviço, é totalmente diferente.
- P:** Mas não indicaria nada...
- E3:** Sei lá, eu penso que o Armazém está bem.
- P:** E a relação que o Armazém tem com os outros sectores?
- E3:** Nós praticamente é aquilo. Não temos grande acesso, a não ser à escolha, de resto não temos grande acesso...
- P:** E quando há algum engano, alguma coisa que corra menos bem é porque foi alguma questão do Armazém ou pode ter sido derivada de outro sector?
- E3:** Também pode acontecer, por exemplo, às vezes um engano dos indivíduos da escolha. Pode ir uma palete mal posta, mal identificada, mas são coisas que se resolvem praticamente na hora.
- P:** Então e quando isso acontece comunicam com quem?
- E3:** Com o nosso chefe.
- P:** Com o Vitor?
- E3:** É. O Vitor ou uma nossa chefe lá no Armazém. São questão que são praticamente logo resolvidas...
- P:** E isso não cria grande transtorno para vós?



- E3:** Às vezes pode demorar algum tempo...
- P:** E não havia forma de dar a volta para isto não acontecer?
- E3:** Sei lá. A forma de dar a volta a isso é a pessoa que faz o serviço...
- P:** Estar um bocadinho mais atenta?
- E3:** É isso. É a solução para isso. Enganos é normal, qualquer pessoa pode-se enganar. Agora em questões de organização, eu penso que o Armazém não tem, a Sanitana não tem pessoa melhor para orientar, para ter as coisas orientadas, para ter as coisas como elas estão, a Sanitana não arranjaria ninguém melhor que o Vitor. Muito sinceramente. Aliás, já o conheço há muitos anos. Em questões de organizador tou convencido que a Sanitana não consegue arranjar ninguém capaz de melhor.
- P:** Então e mesmo até em prol dessa boa relação que têm, se pudesse dar algum contributo, não dizia nada? Tipo, “Ó Vitor, acho que há aqui um aspecto ou outro que podia ser melhorado”...
- E3:** Às vezes vão parecendo dificuldades nas cargas e a pessoa dá a sua opinião...
- P:** Isso é no dia-a-dia...
- E3:** Sim, sim.
- P:** No sistema geral?
- E3:** No sistema geral penso que está tudo mais ou menos. O Armazém penso que está bem entregue...penso não, está!
- P:** Seja a quem o chefia, seja a quem lá trabalha?
- E3:** Sim, sim.
- P:** As pessoas que por lá se vão mantendo é porque são bons profissionais mas, sobretudo, porque gostam...
- E3:** Exacto. É óbvio que por lá já passaram pessoas que já lá não estão...muita gente...
- P:** Não se adaptam...
- E3:** O pessoal que lá está é uma boa equipa...
- P:** Então não tem mais nada a acrescentar?
- E3:** Não. No global penso que está mais ou menos...
- P:** Muito bem! Nesse caso já não colocaria mais questão nenhuma. Muito obrigado, foi um gosto.
- E3:** De nada. Obrigado também.



## Entrevista nº4

Entrevistado: 4

Função: **Empregada de Armazém / Condutora de Transpaletes e Operadora do Poço**

Data / Hora: **20-05-2013, 09h54**

Duração: **11m32s**

**P:** Há quanto tempo é que está cá na Sanitana?

**E4:** Vai fazer 20 anos no dia 21 de Junho (2013).

**P:** 20 anos?

**E4:** 20 anos. Ainda sou uma criança!

**P:** 20 anos seguidos, sem interrupção?

**E4:** Sem interrupção. Sem baixas, sem nada.

**P:** É que os seus colegas, o Carlos e o Rui, estiveram cá, depois saíram...

**E4:** Não, não, eu é 20 anos seguidinhos.

**P:** E sempre no Armazém?

**E4:** Já estive na parte da escolha, a fazer turnos, mas depois entretanto mudaram-me outra vez para o Armazém.

**P:** Então a escolha não faz parte do armazém?

**E4:** Não, é outro sector. É quase a mesma coisa mas é outro sector. Fazia turnos, fazia os 3 turnos, depois entretanto mudaram-me e eu fiquei melhor, estou no horário normal, estou melhor.

**P:** E na altura os 3 turnos...

**E4:** Eram rotativos. Das 8 às 4, das 4 à meia-noite e da meia noite às 8.

**P:** E o da meia-noite às 8 é o que custava mais a fazer?

**E4:** Nem me falem...esse era o que custava mais a fazer. Nem dava para dormir um bocadinho, senão ficava mesmo ferrada.

**P:** Mas ainda há pessoas que o fazem?

**E4:** Acho que agora lá na escolha só fazem dois turnos. Das 8 às 4, das 4 à meia-noite.

**P:** Muito bem! Então e se tivesse que descrever aquilo que faz, como é que descrevia, assim muito rapidamente?

**E4:** Gosto daquilo que faço.

**P:** Mas e o que é que faz?

**E4:** Embalo lavatórios.

**P:** Usa algum tipo de máquinas para isso?

**E4:** Não, tudo manual. Quer dizer, tenho um poço para baixar as paletes e a gente vai fazendo as paletes, vai baixando e vai fazendo as paletes.

**P:** E utilizam aquelas películas de filme?

**E4:** Não. A gente abre uma caixa e depois mete o lavatório para dentro, os acessórios, kits, depende do lavatório que é e, depois, vai-se fechando as caixas e fazendo a paleta. E a



gente vai baixando o poço. Há vista de 20 anos atrás isto está muito melhor!

**P:** Pois, como é que descreve essas mudanças?

**E4:** Por exemplo, antigamente as paletes não eram assim...eram só de 3 andares, a gente fazia, apanhava do chão e metia para cima da paleta, mas entretanto, houve aí umas paletes que foram de 4 andares, depois aquilo era muito complicado para com o último andar.

**P:** Como é que punham o material para o último andar?

**E4:** Olhe, ia lá um empilhador e a gente punha-se em cima de uma paleta.

**P:** Era perigoso?

**E4:** Era, muito perigoso. Entretanto, resolveram fazer um poço. A gente agora trabalha muito melhor.

**P:** Um poço como uma plataforma elevatória?

**E4:** Sim, levanta e baixa.

**P:** Consoante as necessidades?

**E4:** Sim, sim. Muito melhor que antigamente.

**P:** Como controla esse poço?

**E4:** Tenho um botãozinho. A gente carrega e ele anda para cima ou para baixo e aquilo tranca, chega ali aquele nível e não anda mais.

**P:** E as pessoas podem ir para dentro do poço?

**E4:** Não.

**P:** Mas e como é que se processa?

**E4:** Quer dizer, eu agora coloco a paleta no chão, depois vou colocando os lavatórios para cima da paleta, e depois vou baixando o poço. E eu agora, já estou velha e cansada, só chegando ao 4 andar é que carrego do chão para cima da paleta.

**P:** À parte do poço não houve mudanças? Em termos de equipamentos, trabalha com o mesmo equipamento que trabalhava há 20 anos atrás?

**E4:** Equipamento como?

**P:** Desde caneta...

**E4:** Antigamente a gente não se apontava os lavatórios que fazia. Não era como agora. A gente, até ao fim de cada dia, temos que ter um x número de lavatórios. Antigamente não havia nada disso.

**P:** Agora há objectivos a cumprir?

**E4:** Sim.

**P:** Então e não trabalha com um computador?

**E4:** Não, eu não. Mas há, por exemplo, pessoas no Armazém que já têm uma máquina que tem um computador para trabalhar.

**P:** Então em termos de equipamento, só trabalha mesmo com esse poço?

**E4:** Sim, sim.





- P:** E continua a apontar as coisas com o papel e com caneta?
- E4:** Sim, sim.
- P:** E não sente que poderia funcionar melhor com o computador?
- E4:** Não. É muito complicado para a minha cabeça.
- P:** Esse poço está cá há quanto tempo? 10 anos?
- E4:** Não menos. Há alguns 4, 5 anos.
- P:** A Clélia fez parte do processo de mudança grande de quando foi comprada a Sanitana pela Roca?
- E4:** Sim.
- P:** Mudou muita coisa? O quê, por exemplo.
- E4:** Sim, mudou muita coisa. Antigamente a gente tínhamos umas pilhas grandes de loiça e quando fazíamos paletes a gente trazia um carro e para as ir buscar.
- P:** E agora?
- E4:** Agora escolhem, vai numas passadeiras.
- P:** Passadeira que não existiam?
- E4:** Não. Agora existem várias passadeiras e depois as pessoas estão lá e metem nas paletes.
- P:** Então e como é que as pessoas sabem para onde é que devem meter as coisas?
- E4:** Já conhecem a loiça.
- P:** E têm informação disso, com certeza?
- E4:** Sim, sim.
- P:** Então e a Clélia nunca teve formação desde que cá está?
- E4:** Não, nenhuma.
- P:** Nem para mexer com o poço?
- E4:** Não.
- P:** Então quando meteram esse poço como é que lhe explicaram?
- E4:** Foi lá um técnico e explicou.
- P:** E se houver algum entalamento?
- E4:** Não. Para mim não é caso disso, já estou habituada a trabalhar.
- P:** E mais ninguém trabalha com aquilo?
- E4:** Há outra rapariga que também trabalha. E, por exemplo, na parte dos parques também há dois poços, que fizeram.
- P:** Então e nunca teve formação, nem primeiros socorros?
- E4:** Não, lá viram que eu não precisava.
- P:** E fora?
- E4:** Fora também não.





- P:** Nem daquelas para fazer equivalência do 9º ano ou 12º?
- E4:** Não.
- P:** E não sente que precisava?
- E4:** Eu acho que para mim já estou velha para isso.
- P:** Nem a nível de primeiros socorros?
- E4:** Bem, talvez...
- P:** E empilhadores, se tivesse que conduzir?
- E4:** Já conduzi empilhador. Aquilo é fácil.
- P:** E se tivesse que conduzir outra vez?
- E4:** Conduzia. Desde que me ensinassem e tivesse formação para conduzir, conduzia sem problema nenhum. Não era muito complicado porque eu também conduzo um carro.
- P:** Não são muito diferentes, pois não?
- E4:** Não, não. Acho que é ao contrário, as mudanças.
- P:** O que pode eventualmente agora estar diferente é o facto de eles terem um computador...
- E4:** O Computador...de resto é igual.
- P:** Se tivesse, sei que a vossa relação com o Vitor é muito boa, mas independentemente de ser boa ou não, se tivesse que indicar alguma melhoria no vosso processo diário, alguma coisa?
- E4:** Mais espaço para por as paletes. E para por as caixas de cartão.
- P:** E esse mais espaço dificulta o trabalho no dia-a-dia?
- E4:** Às vezes, a gente por exemplo, quer caixas, e vem um lavatório novo e a gente não tem espaço para por, tem que o por no chão e precisávamos de mais espaço. Para mim é só o que é mais necessário.
- P:** E há espaço para que o Armazém possa crescer? À volta?
- E4:** Não sei. Não sou eu que mando.
- P:** E é mais espaço ou a gestão do espaço que lá está dentro é que podia ser feita de outra maneira?
- E4:** Não, doutra maneira não poderia ser. De repente aparece um lavatório novo, a gente não tem espaço, tem que deixar ali a paleta a estorvar. Depois há que mudá-la de um lado para o outro. É um bocado complicado. Quando há maior volume de trabalho é complicado. À parte dessa questão do espaço, não tenho nada a apontar.
- P:** Isso tudo quando há aquelas alturas de maior volume de trabalho? Há mais pressão e as pessoas andam ali mais a 200 à hora...
- E4:** Eu agora já não dou a 200 à hora. É um bocado complicado. A idade já começa a ser outra, já não tenho 20 anos.
- P:** Então à parte dessa questão do espaço não há assim nada...
- E4:** Não, não tenho nada a dizer.
- P:** Muito bem! Também não tenho mais nenhuma pergunta a fazer. Agradeço, desde já,



mais uma vez toda a vossa colaboração e contributo. Muito obrigado e até uma próxima.

**E4:** Tá. Adeusinho.

### **Entrevista nº5**

Entrevistado: **5**

Função: **Empregado de Armazém / Condutor de Empilhadores**

Data / Hora: **20-05-2013, 16h16**

Duração: **10m17s**

**P:** Há quanto tempo é que está cá na Sanitana?

**E5:** Há 23 anos.

**P:** E consecutivos? Sem interrupções?

**E5:** Sim, sem interrupções.

**P:** Se tivesse que descrever a sua função, de lá para cá, o que é que me dizia?

**E5:** A minha função, de princípio, fui embalador, a fazer encomendas, quando surgiu a mudança de patrões...

**P:** Isso há cerca de 10 anos?

**E5:** Sim, há cerca de 10 anos. Depois começaram a dizer para eu me habituar às máquinas e eu já tinha andado noutra firma, já tinha andado com máquinas e comecei. Entretanto ando nas máquinas e ando nas máquinas até hoje.

**P:** E que máquinas?

**E5:** Tanto com empilhadores tanto com masters.

**P:** E o que é um master?

**E5:** Master é um empilhador que tem um elevador que vai buscar a loiça lá acima.

**P:** Em elevador? Tipo uma plataforma elevatória? Que não permite carga de pessoas, só carga de materiais?

**E5:** Sim, sim. Só carga de materiais.

**P:** Então praticamente essa foi a evolução que a sua função teve? Passou de embalador para maquinista?

**E5:** Sim, sim.

**P:** Então e nesse período, ao longo dessa mudança, teve alguma formação?

**E5:** Sim, tivemos...

**P:** Tiveram logo quando a Empresa sofreu essa remodelação, quando mudou para a Roca?

**E5:** Sim, sim. Nessa altura é que tivemos formações.

**P:** Veio cá alguém para fazer o acompanhamento?

**E5:** Sim. O acompanhamento. As perguntas. E os testes.

**P:** Hoje em dia, dos equipamentos que utiliza, algum deles tem computador?



- E5:** Sim, todos eles.
- P:** Mesmo essa plataforma elevatória também?
- E5:** Sim, sim.
- P:** E teve formação a nível de informática?
- E5:** De informática não. Só mesmo trabalho com empilhadores e coisas básicas no computador.
- P:** E que formação é que teve nos últimos tempos?
- E5:** Nos últimos tempos, ser maquinista, base de máquinas, quanto tempo é que temos que andar à hora, e pouco mais.
- P:** Qual foi a última vez que teve formação? Foi de empilhadores?
- E5:** Sim, sim.
- P:** Para conduzir a plataforma elevatória, não teve formação?
- E5:** Sim, sim.
- P:** Essa plataforma está cá há 10 anos? Ou mais?
- E5:** Sim, sim. Foi quando houve esse processo de remodelação.
- P:** E primeiros socorros? Esse tipo de formação?
- E5:** Isso não. Houve alguns colegas meus que tiveram, portanto, as pessoas que eles escolheram, tiveram essas medidas.
- P:** Se tivesse que descrever as mudanças que houveram na sua função de há um tempo para cá, foram basicamente estas?
- E5:** Foi...
- P:** Portanto, passar a ser maquinista? Que é o que faz actualmente?
- E5:** Sim, sim.
- P:** E trabalha por turnos?
- E5:** Sim, sim.
- P:** E tem algum equipamento que é afecto a si? Trabalha sempre com o mesmo equipamento?
- E5:** Não. É com vários. À noite, como sou o único maquinista tenho que andar a pegar nuns, a pegar noutros...
- P:** Sei que a vossa relação com o Vitor é magnífica, muito boa, o Vitor é um óptimo chefe, mas mesmo que não fosse isso, se tivesse que indicar alguma coisa que pudesse melhorar o vosso processo no dia-a-dia, o que é que poderia eventualmente sugerir? Mesmo as coisas bem feitas podem ser melhoradas...
- E5:** Sim, há coisas que podem ser melhoradas. Neste momento, a união com os colegas havia que ser melhorada um bocadinho mais.
- P:** Haver um trabalho de equipa?
- E5:** Sim, sim, porque há muita gente que se desvia muito, de certos serviços, há pessoas que se desviam de muitos serviços.



- P:** Escolhem sempre os melhores trabalhos a fazer?
- E5:** E depois quando chove e têm que ir buscar loiça lá fora, desviam-se. E depois quem vem à noite é que sofre. Mas isso os chefes é que têm que ver. O Chefe também é só um e não pode olhar a todo o lado!
- P:** Trabalham por objectivos?
- E5:** Sim.
- P:** E quem é que mede esses objectivos?
- E5:** É o chefe.
- P:** Tem fichas de trabalho? Folhas de trabalho?
- E5:** Folhas trabalho? Eles indicam o que a gente faz. O que o chefe diz é para fazer. Cada um temos a sua responsabilidade e fazemos o nosso serviço. Temos que o fazer.
- P:** Então e como é que acontecem essas coisas de umas pessoas fazer menos do que outras?
- E5:** Portanto, há uma equipa que trabalha ao dia e essa equipa querem só carregar camiões, quando não têm camião nenhum para carregar, eles baldam-se. Portanto, há loiça para ir buscar para o abastecimento, há paletes para por para picar e eles não se interessam por o fazer. O chefe não manda e eles também não pegam no serviço para fazer.
- P:** O que acha que poderia ser melhorado? De que forma?
- E5:** O chefe deveria andar mais em cima das pessoas e mandar as pessoas fazer, mas o chefe não pode, está dentro do escritório, a fazer outro serviço, não pode estar a olhar por isso.
- P:** Como é que se resolveria isso?
- E5:** Eu resolveria isso em havendo uma reunião...ou mesmo, o Sr. Vitor tem dito muita vez: “isto tem que ser feito tudo feito com união entre todos” mas depois volta ao mesmo.
- P:** Nunca tiveram formação em team building, que é para construir a união da equipa?
- E5:** A união da equipa nunca chega. Há sempre pessoas que andam bem, outras vezes andam mal.
- P:** Se tivesse que receber formação num futuro próximo, o que é que acha que gostava ou precisava de ter como formação?
- E5:** Em formação, pelo menos, eu estou bem. A formação que tenho, no serviço que estou.
- P:** Mas se tivesse que receber formação, de primeiros socorros, empilhadores, informática, o que é que gostava de ter?
- E5:** Primeiros socorros não era mau. De noite, que somos só nós, não temos chefe, não temos nada, se acontecesse qualquer coisa, que a gente possa socorrer mais assim a pessoa, enquanto não chegar o INEM, a gente tem que...
- P:** E à noite não têm ninguém com essa formação?
- E5:** Não...
- P:** E a nível de informática? Também não precisariam?



- E5:** Sim. Eu pelo menos gostava de aprender mais.
- P:** Não mexe nos terminais?
- E5:** Não.
- P:** Portanto, é só fazer a saída...
- E5:** A saída e a entrada.
- P:** Com as pistolas, para fazer o picking?
- E5:** Sim, sim.
- P:** Mas não mexe nos terminais? Nem há perspectivas de isso vir a acontecer?
- E5:** Não. Nem eu tenho conhecimento de computadores. Não percebo nada disso.
- P:** Mas nem há perspectivas de isso vir a acontecer num futuro próximo?
- E5:** Não sei.
- P:** Para já, destas mudanças que aqui falámos, basicamente este é o histórico, a história da sua função?
- E5:** Sim, sim.
- P:** Não sente falta então que podia ter tido outro tipo de formação?
- E5:** De computadores podia. Só tenho o exame da 4ª classe.
- P:** E para trabalhar com o equipamento que trabalha no dia-a-dia, com as ferramentas que trabalha, não havia nada que o pudesse ter ajudado? No Processo?
- E5:** Sim. Mas a gente já sabe o básico, o serviço do dia-dia.
- P:** Muito bem! Não tem mais nada a acrescentar?
- E5:** Não.
- P:** Então eu também não tenho mais nada a perguntar. Agradeço muito a sua colaboração e ficávamos por aqui nesta nossa entrevista. Muito Obrigado.
- E5:** Boa tarde.



## Entrevista nº6

Entrevistado: 6

Função: **Responsável de Armazém**

Data / Hora: **20-05-2013, 16h36**

Duração: **25m13s**

---

**P:** Está cá nesta Empresa há quanto tempo?

---

**E5:** 27 anos.

**P:** Há 27 anos? Portanto, está há mais tempo do que qualquer um deles?

**E5:** É verdade. Todos eles são posteriores à minha entrada aqui na Sanitana.

**P:** O Carlos Mendes diz que esteve cá antes mas depois saiu...

**E5:** Sim, esteve cá antes mas depois saiu. Para todos os efeitos é daquelas saídas que havia pontualmente. Ao fim de 3 anos de renovação de contrato havia a efectividade. Havia depois algumas nuances em que a pessoa saía e depois voltava a entrar só para quebrar esse ciclo. De período seguido, se calhar sou o mais velho. O Carlos Mendes se calhar teve essa situação.

**P:** Então e como é que caracteriza a sua função?

**E5:** Em que aspectos?

**P:** De lá para cá houve mudanças?

**E5:** Sim, muitas. Algumas foram bastantes profundas. Em 2003 automatizámos o nosso Armazém...

**P:** Na altura da vinda da Roca?

**E5:** Exactamente, quando a Roca veio automatizámos o nosso Armazém e tornou-se um Armazém inteligente. Além disso, houve uma mudança de mentalidades e de funcionamento interno na Empresa. Quem geria o Armazém era o Comercial e houve um corte e não foi fácil. Hoje o Armazém é autónomo, é gerido de uma forma autónoma.

**P:** Basicamente é tudo contratado pelo Vitor? E já não depende exclusivamente da orientação dos Comerciais?

**E5:** Actualmente não há qualquer ligação, ou seja, o Comercial gere o Armazém como é normal, numa necessidade para servir o Cliente. A partir desse momento, a Gestão e a distribuição é toda da nossa responsabilidade. Gere a necessidade do Cliente em que diz: “estes artigos para a data tal” e a responsabilidade deles acaba aí.

**P:** E o que é que contribuiu para que isso fosse possível? Para além dessa automatização que surgiu aquando da vinda da Roca para cá?

**E5:** Nós tínhamos um sistema bastante arcaico, era tudo manual, todas as informações das caixas, era tudo manual. O conceito de Armazém era uma palete. Estava uma palete no chão era Armazém. Eram coisas completamente absurdas. Perdiam-se 2, 3 horas à procura de uma peça.

**P:** Hoje consegue ter essa visão porque hoje trabalham bem e há uns anos atrás nem por isso?



- E5:** Trabalhávamos de uma forma...nem se podia chamar trabalho...sobre completa improvisação.
- P:** Mas ainda assim, foram 17 anos a trabalhar dessa maneira?
- E5:** Sim, sim. Houve muitas coisas que sim, fomos melhorando, não há termos de comparação possíveis. Por exemplo, a Empresa cresceu de forma substancial em meados do anos 80. Quando nós tínhamos meia dúzia de produtos o Armazém era pacífico. 4, 5 produtos todos em branco, não havia problema nenhum, era fácil de resolver a questão. O Armazém, a Fábrica foi crescendo, o número de referências foi crescendo e depois criou-se uma altura em que era um pouco caótico a forma como trabalhávamos. Servíamos o Cliente mas era caótico. Não só tínhamos desperdícios e quebras enormes internas como...
- P:** Agora é fácil fazer um inventário?
- E5:** Agora sei que a todo o momento posso fazer um inventário. Naquela altura fazia-se um inventário manual.
- P:** Ou seja, a consulta que possa ser feita hoje ao stock e às existências é real?
- E5:** Sim, é real.
- P:** Então o que é que acha que contribui para que isso pudesse ser possível, para além da instalação da Roca cá, que trouxe todas essas inovações, para além dessas mudanças de mentalidade, para além desses automatismos, o que é que poderá ter contribuído? Essa mudança de mentalidades como é que aconteceu?
- E5:** Pessoas que trabalhavam no ramo há muito tempo...
- P:** E não houve resistências?
- E5:** Internamente, para automatizar o Armazém não houve resistências. Agora em termos de mentalidades da maneira sobre quem tinha responsabilidade do Armazém, sim. Muitas resistências internas. Foi um mau bocado que passámos aqui. Basicamente eu é que passei aqui esse mau bocado. A mudança de mentalidades foi difícil. Em termos técnicos a montagem do Armazém demorou cerca de 1 ano e meio. Apesar de ser um processo mais...muitas horas físicas, não foi tão desgastante como a mudança de mentalidades e o confronto que houve.
- P:** Mas e onde é que as pessoas ofereciam mais resistência? E porquê?
- E5:** Na parte comercial. A parte comercial tinha autonomia total. Nessa altura até tínhamos uma frota própria, que agora não é, é subcontratada. Na altura tínhamos uma frota de distribuição própria e os Comerciais eram “donos” disso, do Armazém. Prioridades, distribuição. O gerir mesmo o Armazém em termos físicos respondia directamente ao Responsável Comercial. Tudo isso mudou.
- P:** Mudou e ao ter mudado eles sentiram que perderam algum poder?
- E5:** Sim, sim.
- P:** Sendo que o poder aqui é relativo...
- E5:** Sim, sim. Tem a ver com o princípio da própria Empresa e com a filosofia das pessoas que vieram para cá. O Armazém ficou autónomo até para minimizar enganos possíveis e interesses pessoais nalguns casos. A partir daí, são entidades autónomas, cada um tem a responsabilidade da sua área, portanto, minimiza algumas situações menos claras, que eventualmente poderiam existir na altura.





- P:** Então e mesmo assim, ficando eu com a ideia de que as coisas agora estão a funcionar muito melhor, há alguma coisa que sintas que pudesse ser melhorada?
- E5:** Claramente. A metodologia de trabalho. Temos métodos operatórios e normas internas para funcionarmos como uma Empresa estruturada. Quando nós começamos a alienar essas normas ou utilizá-las só quando, de facto, é do interesse de um grupo de pessoas, isso começa a criar um funcionamento anárquico, que é prejudicial a alguns desempenhos dos sectores operacionais.
- P:** Ainda que eles sejam avaliados regularmente? Ou não?
- E5:** A esse nível as pessoas não são. Nós somos avaliados enquanto Armazém. Como um Armazém somos avaliados em termos de resultados. Como uma secção operacional. Agora quem não quer respeitar as normas é uma parte mais de gestão burocrática. Essas pessoas não têm uma avaliação física, ou seja, não tem a ver com a entrega dentro dos prazos, etc. Compete-me a mim fazer com que as pessoas cumpram com o que é exigido pela Administração, com o trabalho e um conjunto de normas. Criem métodos de trabalho. A flexibilidade é uma coisa, a anarquia é outra completamente distinta.
- P:** Então isso que poderia ser melhorado é exterior, é externo ao Armazém?
- E5:** Sim, é externo ao Armazém. É evidente que há coisas que internamente podem ser melhoradas, mas sem termos essa metodologia de trabalho, não conseguimos fazer nada que seja estruturado, pois as regras estão a mudar de uma forma quase permanente, sem um conhecimento prévio. De alguma forma temos que ter alguma constância nas regras para trabalhar. Eu não posso estar a chefiar o Armazém hoje, sobre um princípio que me disseram, e amanhã já estão a alterar completamente essa metodologia de trabalho.
- P:** E quererem que o Armazém se ajuste?
- E5:** Exactamente. As pessoas aqui ainda têm um conceito que o Armazém é como há muitos anos atrás, mas não, agora tem alguma capacidade de autonomia, como máquina.
- P:** Inclusive, não sendo um organismo vivo, é um organismo mutável, em constante mutação?
- E5:** Exactamente. E nós para ajustarmos isso, para já temos que ter visibilidade. Quando alguém é responsável por uma área dessas, que é bastante dinâmica, que tem uma mutação muito rápida, se nós não tivermos, pelo menos, uma visão, alguma estabilidade de trabalho, ainda que seja a médio prazo, não conseguimos tirar todas as potencialidades do sistema. Temos um sistema que foi automatizado para termos o máximo de autonomia possível, quando nós estamos a eliminar as potencialidades de autonomia para alguns caprichos, estamos a eliminar muita capacidade de resposta, estamos a tirar as potencialidades dos equipamentos, apesar de, alguma forma, já estarem, não obsoletos, mas já existirem outros equipamentos mais sofisticados.
- P:** Então e qual é o papel que a formação teve ao longo de todo este processo e, eventualmente, poderia ter neste processo de eventual melhoria? Para já, ao longo de todo este processo, não ao longo dos 27 anos, mas destes 10 anos para cá, ajudou a ultrapassar essas resistências?
- E5:** Há dois tipos de situações que, na minha perspectiva, têm evoluído e há hipóteses de melhorar. Há aquele aspecto mais técnico e operacional, que é da minha responsabilidade directa, em que, realmente, com as formações que tivemos e, com a





mudança de mentalidades...

**P:** As formações foram suficientes?

**E5:** Muito honestamente acho que foram as adequadas às nossas necessidades, para que as pessoas não se sintam que estão em formação de uma forma sistemática. As pessoas também chegam a um ponto, as pessoas que estão no terreno, que não vêem diferença de uma para a outra e também não vêem resultados muito práticos. Se estamos a dar uma formação e elas não vêem qual o ganho imediato, aí elas começam logo a questionar o porquê. Agora essas formações são muito úteis para que as pessoas tenham muito mais abertura. Para que as pessoas não tenham medo de falar, de dar sugestões de melhoria. Praticamente, todas as melhorias que foram implementadas ao longo deste tempo foram basicamente de sugestões dos operários, de todos os funcionários que lá estão a trabalhar no terreno. Neste momento, existe uma abertura suficiente e esse espírito crítico para melhorar, não só o seu posto de trabalho, mas também a forma de trabalhar a Empresa, para que isso torne a Empresa mais competitiva e que tenhamos ganhos em termos de redução de custos e satisfação do cliente.

**P:** Ainda que não houvesse nada, ao nível operacional, que viesse trazer um grande contributo?

**E5:** A nível estrutural devíamos avaliar para que ponto nos estão a querer levar. Operacionalmente estão aptos para fazer o que lhes for pedido.

**P:** Mas se aquilo que lhes for pedido não for o mais correcto também não fazem melhor...

**E5:** Claramente. Se nós temos uma sequência de trabalho e quando nós estamos a quebrar sistematicamente essa sequência de trabalho, para além de criar uma saturação no operário que está no terreno e, eu também não consigo, de alguma forma, estruturar o trabalho, apesar de eu estar sistematicamente a interromper o seu ciclo de trabalho, tenho que garantir que, apesar de tudo, ele tenha a actividade que lhe é exigida. E quando o funcionário é sistematicamente interrompido, para ele torna-se desgastante, pois estou sempre, ao longo do dia a alterar os critérios e as actividades de trabalho. Para a pessoa também é desgastante. Se mudo uma ou duas vezes por dia, agora se estou a mudar de hora a hora é desgastante.

**P:** Isso até tira a autonomia às pessoas...as pessoas depois ficam sem saber o que fazer quando estão sozinhas...correndo o risco de tomar uma opção e essa opção depois não ser aquela que era esperada...

**E5:** É verdade...

**P:** Mas então isso passa muito pela unificação de chefias?

**E5:** Temos que ver que a flexibilidade não é sinónimo de hierarquia. O mercado e a situação actual leva-nos, por vezes, a determinado ponto, mas a partir desse ponto...temos de continuar a ter normas.

**P:** Transparentes?

**E5:** Transparentes e universais. As normas não podem ser utilizadas só quando dão jeito. Além do problema que temos que é a falta de espaço. O nosso Armazém estava preparado e foi pensado para trabalhar em just in time. Mas está-se a criar stock. Uma parte porque se acha que respondendo rapidamente ao Cliente nos permite ganhar mercado. Por outro lado porque as vendas não estão tão favoráveis. Temos que ter um ciclo de produção ajustado às pessoas que estão lá dentro. Se eu tenho necessidade de



produzir 100 mil peças para vender a um Cliente e fazem 120 mil, pois 20 mil eu tenho que meter em Armazém. Ou muitas vezes vai-se acumulando. Para além disso aumentou o número de referências a gerir.

- P:** O que faz com que a questão do espaço comece a criar constrangimentos?
- E5:** Constrangimentos. Para além disso, todo o produto que era considerado económico e era embalado, agora tenho o produto todo encaixotado, o que nos começa a criar algumas dificuldades. A falta de investimento em equipamentos técnicos também nos cria alguma dificuldade. O equipamento não corresponde.
- P:** Até mesmo a falta de espaço do Armazém...o Armazém podia vir a crescer...imagino eu que tenham espaço para isso?
- E5:** Sim. Mas o Armazém para crescer...não é fácil crescer do nosso lado. O Armazém podia crescer mas teria de ser um investimento bastante avultado.
- P:** E crescer em altura também não era solução?
- E5:** Por um lado sim, minimizaria alguns problemas, mas não resolveria todos. Para além disso, quem está mais acima na Roca precisaria de ter essa perspectiva senão questionava “vou fazer mais Armazéns para quê?”. Neste momento, quanto o capital humano, não conseguimos reduzir mais do que aquilo que temos. Temos que ajustar o nosso quadro e pessoal às necessidades do mercado. Temos que ser claros sobre qual a necessidade do mercado e ser mais assertivos, embora eu sou claramente contra o grande volume de stocks.
- P:** Imagino eu também que, ao longo dos anos o número de pessoas tenha vindo a ser reduzido? E isso veio a ser colmatado com o quê? Com os equipamentos?
- E5:** Com normas mais rígidas. Criamos os métodos operatórios que se ajustassem o máximo possível às necessidades comerciais e às pessoas que temos. Se nós respeitarmos aquilo que está estabelecido conseguimos otimizar as pessoas ao máximo. E aí começamos a reduzir a estrutura porque conseguimos otimizar os processos.
- P:** E não chegam a um ponto em que estão com o número mínimo e necessário...
- E5:** Neste momento, não conseguimos reduzir mais do que aquilo que temos, quanto o capital humano
- P:** Mas em termos dessa lógica de diminuição ou de redução do working capital...
- E5:** Isso é uma coisa que não depende só de nós, Armazém. Temos que ajustar o nosso quadro e pessoal às necessidades do mercado. Temos que ser claros sobre qual a necessidade do mercado e ser mais assertivos. Sou claramente contra o grande volume de stocks.
- P:** Até porque as margens são cada vez mais pequenas...
- E5:** Sou claramente contra o grande volume de stocks. Hoje funcionamos com nichos de mercado.
- P:** Aquele produto que não sai naquele momento, a tendência é para ficar...
- E5:** Exactamente. O nicho fica saturado e aquilo que não se vende naquele momento...hoje trabalha-se muito com moda, o que é moda neste momento...e aquele conceito que acontecia há uns anos atrás, dos PALOPs e etc. também já não funciona...
- P:** Eles hoje são os primeiros a comprar a última moda?



- E5:** Exactamente. Neste momento com a emigração para esses países, quem está a fazer a maior parte dos projectos são ocidentais e eles sabem bem o que há e o que não há, quais as últimas tendências...por isso é que sou apologista de termos uma grande versatilidade na produção e grande rapidez de resposta às encomendas. E é o próprio Cliente que quer a sua gama de produtos. Neste momento já não é a Sanitana que tem a sua gama de produtos, é o Cliente que a determina e dentro do produto Sanitana quer isto ou aquilo. De alguma forma, ele de um nosso produto cria um subproduto. Por isso, o nosso stock não nos serve para nada. Temos é que reagir mais rapidamente às necessidades dos Clientes.
- P:** Muito bem! Se não tem mais nada acrescentar, podemos dar por terminada aqui a nossa entrevista. Muito obrigado pela colaboração.
- E5:** Não...Muito obrigado.