

A EMPRESA E A FORMAÇÃO PROFISSIONAL: UMA APLICAÇÃO AOS TÊXTEIS PORTUGUESES

PEREIRA, Orlando P.*

Abstract.

In today's knowledge society, to have information is a necessary condition albeit, it is not enough to feed the competitive performance of organizations. Increasingly, knowledge has become the production factor by excellence, and is commanding the behaviour of the economic agents. However, within that factor of production, the market is imperfect. Companies must therefore, of necessity, be aware of this fact, and must therefore place emphasis and assume responsibility for the production of their own knowledge. In order for this to occur active labour market policies, linked to strategic management policies should lead human resources to constant training, given that this is a control variable in the usage, diffusion and knowledge production, which protects and sustains companies' longevity.

Keywords: knowledge, tacit knowledge, scientific knowledge, training

JEL Classification: J24

Resumo

Na actual sociedade do conhecimento, dispor de informação é uma condição necessária mas não suficiente para *alimentar* o desempenho competitivo das organizações. Cada vez mais, o conhecimento é o factor de produção por excelência e está a assumir o comando do comportamento dos agentes económicos. Contudo, o mercado, para esse factor de produção, é imperfeito. Neste sentido, as empresas deverão internalizar tal facto, consciencializando-se e corresponsabilizando-se pela produção do próprio conhecimento. Para tal, por recurso a políticas activas do mercado de trabalho, associadas a políticas de gestão estratégica, elas poderão conduzir os

* Orlando Petiz Pereira, Universidade do Minho, Departamento de Economia / NEEII, Portugal, e-mail: orlandop@eeg.uminho.pt

seus recursos humanos para a formação profissional, dado que esta é uma variável de controlo na utilização, na difusão e na produção do conhecimento, que protege e sustenta a longevidade das próprias empresas.

Palavras chave: Conhecimento, conhecimento tácito, conhecimento científico, formação profissional.

1. Introdução

Com o presente trabalho pretendemos dar continuidade à reflexão iniciada em 2003 e que se prende com a problemática da economia do conhecimento na realidade portuguesa. Neste sentido, pretendemos *radiografar* a organização sobre a qual nos estamos a debruçar, à semelhança do que temos vindo a fazer com outras organizações, com o pressuposto de as confrontarmos e produzirmos um referencial de comportamento na malha empresarial portuguesa, com especial incidência para a sua propensão marginal à difusão da inovação.

2. O conhecimento e a formação profissional

Presentemente, no novo sector da actividade económica, já denominado de sector quaternário, o conhecimento, enquanto factor de produção, está a assumir o comando na orientação do comportamento dos agentes económicos, quer se trate da perspectiva produtora, quer da consumidora. Mas, o seu carácter é altamente moveído (Garcez, s/d), pois abrange diferentes contextos, nomeadamente o científico e o tácito. Neste sentido, o conhecimento poderá ser traduzido por um complexo conjunto de experiências, valores, informação e criatividade produzida, aplicada e difundida na vivência quotidiana (Nueno, 1998). Por tal facto, algumas características são evidenciadas pelo conhecimento, entre as quais, de acordo com Buesa & Molero (1998) ganham relevância: (i) o *carácter tácito*, porque reside nas pessoas e nas organizações e é de difícil transmissão porque pertence ao íntimo de quem o possui e o seu acesso não é livre; (ii) o *carácter específico*, relativamente aos produtos e aos processos particulares; (iii) o *carácter cumulativo*, através do qual se entende que o desempenho tecnológico das

empresas no futuro depende do que fizeram no passado recente. Por tal razão, o presente desempenho tecnológico é função do comportamento e da atitude das empresas face ao tipo e à intensidade do investimento feito. A este propósito, salientamos o importante contributo de Dosi (1988), que se manifestou a favor dos diferentes tipos de conhecimento. Este autor dá importante relevância ao conhecimento tácito e considera-o essencial ao crescimento sustentável das empresas. No tocante à interpretação e à contextualização do conhecimento, somos da opinião de que as tipologias apresentadas por Lundvall (1995 e 1999), Lundvall & Johnson (1994) e Foray & Lundvall (1996), entre outros, estão impregnadas de inteligibilidade e objectividade, ao apresentarem os seguintes tipos de conhecimento: *Know-what*; *Know-why*; *Know-how* e *Know-who*. Naquele sentido, os conceitos de *saber o quê*, o *saber porquê*, o *saber como* e o *saber quem faz*, aglutinam o conhecimento científico com uma outra dimensão do conhecimento, como é o caso do conhecimento produzido com as rotinas quotidianas (Dosi, 1988), não obstante entendermos que o conhecimento tácito não se esgota neste.

Assim, os diferentes autores parecem unânimes em atribuir ao *Know-how* uma importância estratégica, posição que colhe a nossa simpatia. Mas, este saber também se refere às competências práticas, onde o treino, quer específico quer geral, assume importância acrescida. Neste sentido, a aprendizagem pela prática (*learning by doing*) relaciona-se com o *Know-how*. Logo, a aprendizagem entre os diferentes elementos da Organização também se desenvolve através da interacção que entre eles se estabelece (*learning by interacting*), o que se traduz na valorização que assume o conhecimento tácito nas Organizações. Mas, o conhecimento tácito, que se relaciona com o que não está formalizado ou que não é articulável, foi uma noção difundida por Polany (1958 e 1967), cujos trabalhos tiveram continuidade por outros pensadores, como é o caso de Nelson & Winter (1982), Pelikan (1988), Abramovitz & David (1996), Nonaka (1991), Brown (1991) e Langlois (2000). Contudo, o conhecimento tácito, dado que não está disponível no mercado, guarda fidelidade ao princípio da escassez. Simultaneamente, para este específico produto, o mercado não é transparente. Também não se identifica como uma

simples mercadoria, porque pertence à pessoa que o detém. Contudo, ele vai conquistando importância adicional à medida que os agentes económicos identificam nele a capacidade para utilizar com maior grau de eficiência o próprio conhecimento codificado.

Atendendo à importância do conhecimento tácito, entendemos que este deverá ser alimentado continuamente. Neste sentido, a formação profissional pode contribuir para a sua produção. Contudo, ela também tem outros predicado, nomeadamente ao nível da sua capacidade para induzir à utilização da informação de forma mais eficiente. Mas, a formação profissional ultrapassa aquele domínio e também serve para socializar os colaboradores. Assim, conjugando todos estes fundamentos, a formação profissional predispõe para a cooperação e para a partilha, o que contribui para intelectualizar a organização. Ora, como a formação profissional produz habilidades, destrezas e competências então, de acordo com (Bastons i Prat, 2000), ela é uma forma de cultivar e de interiorizar comportamentos que conduzam à mudança organizacional. Esta questão é perfilhada por Brunet & Belzunegui (2000). Estes autores defendem as organizações em aprendizagem e classificam-nas de *organizações qualificantes*. Neste sentido, apresentam outra dimensão para a formação profissional porque encaram-na como a educação empresarial porque identifica as qualificações dos trabalhadores como as competências da organização. Neste forma de pensar, a formação profissional assemelha-se ao “*uso inteligente do acervo cultural acumulado*” (Kormann, 2001: 114). Do exposto, defendemos que a formação profissional é uma artéria pulmonar na sociedade do conhecimento. Ela é a matéria prima nos processos de criação, utilização e difusão do conhecimento, porque alimenta os processos de transferência da tecnologia, intra e inter empresas.

3. Análise empírica

3.1. *Introdução, objectivos e metodologia.*- A presente análise empírica debruça-se sobre uma empresa transformadora sediada no distrito de Braga. Pertence ao sector têxtil e dedica-se, essencialmente, à confecção. Esta empresa já detinha, aquando da nossa análise, personalidade no mercado nacional. Por tal facto, o

seus principais inputs eram fornecidos pelas empresas do mercado nacional e, por outro lado, o seu output gozava de igual capacidade de absorção pelo mesmo mercado. Neste sentido, poder-se-á pensar que os seus objectivos eram focalizados no mercado doméstico.

A empresa definiu uma estratégia própria que poderá ser identificada com as estratégias comuns das empresas portuguesas. Desta forma, apostou na mão-de-obra intensiva, com duzentos e cinquenta e nove funcionários, maioritariamente do género feminino e de baixo nível salarial. O seu parque tecnológico caracteriza-se pelo seu nível médio baixo, apesar da sua linha de produção contar já com algumas máquinas de índice tecnológico elevado. Actualmente, não obstante aquela caracterização, é uma empresa com forte instabilidade interna e exhibe insolvência financeira, apesar de ter adquirido três unidades de produção espanholas, com o objectivo de facilitar a sua penetração naquele mercado Ibérico. Presentemente também se encontra a edificar uma unidade de produção no Norte de África, em Marrocos.

Para levar a cabo a nossa reflexão sobre esta empresa, decidimos optar pela informação primária. Neste sentido, levámos a cabo um inquérito no início do mês de Abril e que se prolongou até finais de Maio de 2004. Toda a população da empresa foi inquirida. Contudo, apenas recebemos cento e oitenta e seis inquéritos, do género feminino e 6 do género masculino. Numa primeira fase decidimos fazer uma análise ao género feminino, dada a sua representatividade, cuja taxa de resposta atinge os 71,8%. Contudo, identificámos algumas incorrecção no preenchimento de dez inquéritos, pelo que tomámos a liberdade de os anular, aquando da análise particular. Mesmo assim, de forma genérica, podemos afirmar que a taxa de sucesso do inquérito é alta, na medida em que atinge os 68% da população, situação que nos oferece alguma liberdade para ajuizarmos sobre a empresa e sobre a verosimilhança dos resultados a produzir.

Através do inquérito, único processo metodológico por nós utilizado, lançámos algumas questões de índole genérica e outras de índole mais pessoal. Paralelamente colocámos algumas questões

direccionadas para o comportamento organizacional. O nosso objectivo orientava-se para o confronto das ideias, procurando produzir indicadores que traduzissem, de alguma forma, a sensibilidade do Colaborador e do Empregador para a problemática da formação profissional, independentemente do ónus do seu financiamento pertencer ao empregado ou ao empregador, cuja análise passamos a fazer de seguida.

3.2. *Recursos humanos, habilitações literárias e faixa etária.*- Numa primeira fase, com o intuito de nos sensibilizarmos para a realidade empresarial em análise, fizemos uma apreciação aos quadros de pessoal da organização e às respectivas habilitações literárias, por faixa etária. Relativamente ao quadro do pessoal, tal como é evidenciado pelo quadro nº 01, verificamos que 93% da população da Organização está concentrada nos *quadros fabris*. Os restantes quadros de pessoal apresentam taxas muito baixas, nomeadamente ao nível dos Quadros Técnicos Superiores, Quadros de I&D/Design/Pesquisa e Quadros Técnicos Médios, cuja percentagem acumulada não consegue ultrapassar os 2,69% daquela população.

Quadro nº 01: Quadros da empresa (género feminino - Maio de 2004)

Quadro a que pertence	Valor Absoluto (Unidades)	Freq. Relativa Simples (%)	Freq. Relativa Acumulada (%)
Quadros técnicos superiores	0	0	0
Quadros de I+D/design/pesquisa	2	1.08	1.08
Quadros técnicos médios	3	1.61	2.69
Quadros administrativos	6	3.22	5.91
Quadros comerciais/marketing	2	1.08	6.99
Quadros fabris	173	93.01	100
Quadros indiferenciados	0	0	
Totais	186	100	

Fonte: Elaboração própria

Contudo, ao longo da análise, fomos tomando consciência do tipo de comportamento das pessoas, atendendo à sua maturidade física. Por tal facto fizemos uma análise àquela franja populacional, por faixa etária, conforme ilustramos pelo quadro nº 02, a seguir indicado.

Quadro nº 02: Quadros da empresa por faixa etária (género feminino - Maio de 2004, em %)

Quadro a que pertence	Até 21 anos	De 22 a 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	Mais de 46 anos
Quadros técnicos superiores					
Quadros de I+D/design/pesquisa			0.54	0.54	
Quadros técnicos médios			1.08	0.54	
Quadros administrativos			2.69	0.54	
Quadros comerciais/marketing			1.08	0.00	
Quadros fabris	1.08	16.13	68.82	6.99	
Quadros indiferenciados					
Totais	1.08	16.13	74.19	8.60	0.00

Fonte: Elaboração própria

Através do quadro número 02, cujos valores estão expressos em percentagem, constatamos que 91,4% daquela população tem idade inferior a 35 anos, dos quais 17,21% têm idade inferior a 25 anos. Por tal facto consideramos que a população da empresa é jovem, facto que a impede de escudar-se na “idade” dos colaboradores para lhes imputar a responsabilidade pelo estrangulamento da implementação da mudança empresarial e na tomada de medidas e de comportamentos mais inovadores.

A nossa análise prossegue com um olhar às habilitações literárias, tal como apresentamos no quadro 03.

Quadro nº 03: Habilitações literárias dos colaboradores (género feminino - Maio de 2004)

Escalão	Valor Absoluto (unidades)	Frequência. Relativa Simples (%)	Frequência. Relativa Acumulada (%)
Inferior ao 1º Ciclo do Ensino Básico	0	0	0
1º Ciclo do Ensino Básico:	22	11.8	11.8
2º Ciclo do Ensino Básico	116	62.4	74.2
3º Ciclo do Ensino Básico	31	16.6	90.8
Ensino Secundário	12	6.5	97.3
Bacharelato / Licenciatura	5	2.7	100
M.B.A/Mestrado/ Doutoramento	0	0	
Totais	186	100	

Fonte: Elaboração própria

Tal como se poderá constatar pelo quadro acima, 90,8% da população em análise apresenta um nível de escolaridade inferior ao 3º Ciclo do Ensino Básico e 74,2% daqueles não ultrapassam o 2º Ciclo do Ensino Básico. Perante tais valores, consideramos que a população desta empresa exhibe baixos níveis de escolaridade, o que poderá transformar-se num freio ao desenvolvimento da organização, com a produção de externalidades negativas sobre a competitividade nacional. Contudo, gostaríamos de deixar claro que não há uma perfeita identificação entre as habilidades literárias e as qualificações profissionais. Apesar desta realidade, neste momento, os nossos objectivos incidiram na identificação das habilitações literárias de base.

3.3. *Análise de indicadores.*- Para levarmos a cabo os nossos objectivos, decidimos optar pela construção de índices, por considerarmos que se trata de um processo metodológico simples e

objectivo. Por tal razão, lançámos um olhar aos seguintes índices: de envelhecimento da malha empresarial, de dependência da população mais idosa, de jovialidade humana na organização e de literacia da população empresarial, cujos desenvolvimentos passamos a fazer.

3.3.1. *Índice de envelhecimento da malha empresarial:*

Para calcularmos este indicador utilizámos os colaboradores cuja idade é superior aos 55 anos, por oposição àqueles cuja idade é inferior a 25 anos;

$$\text{IENV} = (A/B)*100 \quad (1)$$

Onde:

- (A) representa os colaboradores com idade superior a 55 anos;
- (B) representa os colaboradores com idade até 25 anos.

$$\text{IENV} = (0/32)*100 = 0 \%$$

O valor do índice de envelhecimento da malha empresarial, que neste caso é igual a zero, vem corroborar a hipótese que lançámos anteriormente, quando dissemos que a população era “jovem”.

3.3.2. *Índice de dependência da população mais idosa*

Consideramos que o índice de dependência da população mais idosa é um outro indicador de análise da resistência à mudança. Pelo menos, esta é a opinião dos diferentes empresários e administradores com quem dialogámos, sendo estes da opinião de que as pessoas com maior maturidade física são as que mais resistem à utilização, à difusão e à produção de conhecimento. Para o seu cálculo, optámos pela seguinte fórmula:

$$\text{IDEP dos mais idosos} = (C/D)*100 \quad (2)$$

Onde:

- (C) representa os colaboradores com idade superior a 55 anos;
- (D) representa o total dos colaboradores.

Assim, pela aplicação da fórmula (2), o índice de dependência da população mais idosa será:

$$\text{IDEP dos mais idosos} = (0/186) * 100 = 0 \%$$

Este índice também confirma a hipótese de que a empresa não deverá utilizar como “escudo” para se defender das críticas e da sua passividade, a idade dos colaboradores, considerando-a um obstáculo à mudança organizacional, porque tal situação é mais apanágio dos colaboradores cuja idade física apresenta já uma maturidade em termos de ciclo de vida. Nesta situação, os colaboradores tendem a ser mais inflexíveis e mais intolerantes à mudança e aos processos mais inovadores.

3.3.3. *Índice de jovialidade humana na Organização*

Para o cálculo deste indicador, resolvemos utilizar os colaboradores com idade inferior a 25 anos, por oposição àqueles que têm uma idade superior. Assim, o indicador será dado pela seguinte expressão:

$$\text{IJOV} = (E/F) * 100 \quad (3)$$

Onde:

- (E) representa os colaboradores com idade até 25 anos;
- (F) representa os colaboradores com idade superior a 25 anos.

Assim, pela utilização da fórmula (3), o índice de jovialidade humana na Organização será de 20,78, conforme designamos abaixo. Trata-se de um valor que, em nossa opinião, é elevado, o que confere à empresa o título de “jovem”.

$$\text{IJOV} = (32/154) * 100 = 20.78\%$$

Este índice, em nossa opinião, poderá ser lido com o cruzamento dos índices anteriores (o IENV e IDEP). Perante a conjugação destes índices, julgamos que será difícil de entender o grau de jovialidade que existe no interior da organização porque, parece-nos, que a empresa não está a obter a mais valia que essa

jovialidade representa. Neste sentido, entendemos que a empresa está na presença de ineficiência, atendendo à utilização menos racional que faz do seu factor humano, porque não está a ser capitalizado. Como este é, em potência, um ponto forte a explorar, consideramos que a empresa deverá encetar políticas internas activas com aquele propósito.

3.3.4. Índice de literacia¹

Aqui, a nossa preocupação centrou-se em avaliar o grau de literacia dos colaboradores. Na ausência de outros dados, de partida, resolvemos utilizar as habilitações literárias. Mas, como o número de pessoas com grau académico igual ou superior à licenciatura, é reduzido ou inexistente, optámos por calcular o índice de literacia empresarial em sentido lato, que abrange o grau igual ou superior ao Bacharelato, que se poderá calcular por recurso à fórmula (4)

$$ILITL = (G/H)*100 \quad (4)$$

Onde:

- (G) representa os colaboradores com o grau igual ou superior ao Bacharelato;
- (H) representa todos os colaboradores da Organização.

Assim, pela aplicação da fórmula (4), o índice de literacia em sentido lato será:

$$ILITL = (5/186)*100 = 2,7\%$$

De facto, de acordo com o índice de literacia calculado, a população da empresa apresenta défices de conhecimentos de base. Mas, como a empresa é de mão-de-obra intensiva, comparativamente à sua intensidade capitalística, entendemos que a realidade das habilitações literárias dos colaboradores poderá, de alguma forma, ser neutralizada. Contudo, somos da opinião de que esta questão exige a

¹ A literacia não é sinónimo de escolaridade. Contudo, neste caso específico, adoptámos como critério as habilitações dos colaboradores da empresa.

implementação de políticas de formação para as diferentes áreas do saber, o que parece não ter acontecido na empresa. Assim, se associarmos as fracas habilitações de base com o reduzido envolvimento com a formação profissional, entendemos que a utilização, produção e difusão do conhecimento é difícil e que se defronta, de forma constante, com ruídos nos seus canais de transmissão. Por tal motivo, entendemos que, embora exista informação no interior da organização, ela dificilmente chegará ao seu estágio de conhecimento, porque não está devidamente consolidada na mente do indivíduo. Por sua vez, aquela realidade não permite que o conhecimento tácito seja difundido e partilhado na organização.

4. Tempo de permanência na empresa.

Ao reflectimos sobre o número de anos dos colaboradores ao serviço da empresa, verificamos que 89,2% da população está ao seu serviço há mais de seis anos. Mas, se considerarmos que onze ou mais anos é mais ilustrativo da estabilidade do corpo humano da empresa, então, 59,6% dessas pessoas estão ao serviço da empresa há mais de onze anos. Estas percentagens poderão indiciar alguma estabilidade da sua malha populacional, como se poderá constatar pelo quadro nº 04.

Quadro nº 04: Tempo de serviço na empresa (Maio de 2004)

ESCALÃO	Valor absoluto (unidades)	Freq. Relativa (%)	Freq. Acumulada (%)
De 0 a 5 anos	20	10.8	10.8
De 6 a 10 anos	55	29.6	40.4
De 11 a 15 anos	70	37.6	78.0
Mais de 15 anos	41	22.00	100
Totais	186	100	

Fonte: Elaboração própria

Paralelamente ao tempo de permanência na empresa, outra questão que orientou a nossa análise foi a de saber se os colaboradores frequentaram acções de formação profissional. Para

tal dividimos a questão em duas vertentes: uma orientada para saber se a frequência dessas acções foram subsidiadas pela empresa: a outra orientada para aferir se os trabalhadores frequentaram acções de formação auto-financiada. Neste âmbito, não estivemos preocupados em saber o número de acções frequentadas, nem a sua intensidade e orientação. Apenas desejávamos saber se, pelo menos, existia alguma sensibilidade por parte dos dois actores económicos para a importância da formação profissional, conforme ilustramos através dos quadros nºs 5 e 6.

Quadro nº 05: Frequência de acções de formação pagas pela empresa (Maio de 2004)

ESCALÃO	Até 21 Anos (unidades)	De 22 a 25 Anos (unidades)	De 26 a 35 Anos (unidades)	De 36 a 45 Anos (unidades)	TOTAL (unidades)	%
SIM	0	3	41	6	50	26.88
NÃO	2	27	97	10	136	73.12
TOTAL	2	30	138	16	186	100

Fonte: Elaboração própria

Quadro nº 06: Frequência de acções de formação pagas pelo colaborador (Maio de 2004)

ESCALÃO	Até 21 Anos (unidades)	De 22 a 25 Anos (unidades)	De 26 a 35 Anos (unidades)	De 36 a 45 Anos (unidades)	TOTAL (unidades)	%
SIM	0	2	8	2	12	6.45
NÃO	2	28	130	14	174	93.56
TOTAL	2	30	138	16	186	100

Fonte: Elaboração própria

Os quadros números 05 e 06 suportam a nossa intuição quanto à sensibilidade existente na organização para a formação profissional, quer na vertente patronal, quer na do colaborador. Assim, 73,12% dos colaboradores afirmam que não fizeram qualquer tipo de formação financiada pela empresa. Também afirmam em 93,56% que não frequentaram acções de formação profissional auto-

financiada. Desta forma e, uma vez mais, entendemos que estamos perante um ponto fraco da empresa. Esta poderá assistir à cristalização dos saberes dos seus colaboradores, situação que se traduzirá em depreciação do seu capital intelectual. Neste sentido, apesar da empresa ser jovem, os seus colaboradores apresentam-se despidos de saberes e da necessidade para a sua procura. Entendemos que esta questão é um problema organizacional que deverá ser imputado, em primeiro grau à empresa e, em segundo grau ao colaborador. Aliás, se este não visualizar o retorno da formação, produzirá resistência à mudança de atitude e de comportamento face à formação profissional.

5. Apreciação sobre a formação profissional (FP)

Dentro desta temática, fomos orientados para auscultar a sensibilidade dos colaboradores para a importância que, tendencialmente, atribuíam à formação profissional. Queríamos saber se os colaboradores eram sensíveis à problemática da formação profissional, e que tipo de valor lhes atribuía. Neste sentido, tal como resumimos no quadro nº 07, lançámos um conjunto de doze questões.

Com a finalidade de facilitar a compreensão quanto à apreciação da formação profissional por parte dos colaboradores da unidade económica de produção, decidimos agrupar os quatro tipos de respostas em dois blocos: um, que para nós é entendido como comportamento positivo, agrupa as respostas do tipo “Concordo muito” e “concordo”. O outro, que para nós é considerado como comportamento negativo, agrupa as respostas ao tipo “Concordo pouco” e “Discordo”.

Quadro 07: Apreciação sobre a formação profissional (Maio de 2004)

Apreciação sobre a formação profissional	Concordo Muito (%)	Concordo (%)	Concordo pouco (%)	Discordo (%)
1. A formação é uma força de desenvolvimento empresarial	20,45	71,59	6,25	1,70
2. A formação é fonte de melhoria da produtividade	22,73	61,93	8,52	6,82
3. A formação melhora a organização empresarial / trabalho	22,16	61,93	14,20	1,70
4. A formação produz criatividade no emprego	15,34	60,80	17,61	6,25
5. A formação facilita a comunicação dentro da empresa	15,91	52,84	25,57	5,68
6. A formação facilita o trabalho em equipa / grupo	11,36	51,70	27,27	9,66
7. A formação adequa as capacidades e as aptidões às tarefas	13,07	62,50	20,45	3,98
8. A formação produz espírito empreendedor	10,80	57,95	25,57	5,68
9. A formação aumenta a segurança na execução das tarefas	16,48	56,25	25,57	1,70
10. A formação interioriza a responsabilidade	16,48	42,05	31,25	10,23
11. A formação é um desperdício de tempo/dinheiro	0,57	8,52	10,23	80,68
12. A formação é uma forma de ocupar as pessoas	1,14	22,73	11,93	64,20

Fonte: Elaboração própria

Com base nesta metodologia, pretendemos classificar de positivas ou de negativas a sensibilidade do colaborador para as questões

colocadas, conforme sintetizamos através do quadro nº 08, a seguir indicado:

Quadro nº 08: Apreciação sobre a formação profissional (Maio de 2004)

Apreciação sobre a formação profissional	Concordo Muito + Concordo (%)	Concordo pouco + Discordo (%)
1. A formação é uma força de desenvolvimento empresarial	92,05	7,95
2. A formação é fonte de melhoria da produtividade	84,66	15,34
3. A formação melhora a organização empresarial / trabalho	84,09	15,91
4. A formação produz criatividade no emprego	76,14	23,86
5. A formação facilita a comunicação dentro da empresa	68,75	31,25
6. A formação facilita o trabalho em equipa / grupo	63,07	36,93
7. A formação adequa as capacidades e as aptidões às tarefas	75,57	24,43
8. A formação produz espírito empreendedor	68,75	31,25
9. A formação aumenta a segurança na execução das tarefas	72,73	27,27
10. A formação interioriza a responsabilidade	58,52	41,48
11. A formação é um desperdício de tempo/dinheiro	9,09	90,91
12. A formação é uma forma de ocupar as pessoas	23,86	76,14

Fonte: Elaboração própria

Também decidimos tomar como referência a base de 25%, para separarmos as respostas de tendência positiva das de tendência negativa. Neste sentido, não obstante considerarmos que aquela percentagem é relativamente elevada, foi nossa pretensão conceder o benefício da dúvida aos colaboradores que exibem uma sensibilidade menos consistente para as questões colocadas, a fim de evitar, de forma voluntária, desvios na análise a ser efectuada.

Tomando como suporte as hipóteses que avançamos, das doze questões colocadas sete merecem-nos uma atenção especial, dadas as elevadas percentagens menos abonatórias às respostas fornecidas pelos colaboradores. Independentemente da missão, cultura e objectivos da organização em análise, 31,25% dos seus colaboradores têm uma apreciação negativa sobre os impactes da formação profissional na comunicação interna da organização. Mas, se tomarmos em consideração que a comunicação interna, tanto a vertical como a horizontal é crucial para o incremento da produtividade do indivíduo, então ficamos apreensivos face aos mais incrédulos quanto aos seus efeitos nesta vertente. Mas, igual percentagem negativa, apresentam as respostas à questão “*a formação facilita o trabalho em equipa / grupo?*”. Desta forma, entendemos que, para os colaboradores, a formação não facilita nem induz o trabalho em equipa. Face a tal sensibilidade, consideramos que as pessoas inquiridas ainda se mantêm ligadas ao carácter clássico da formação, considerando-a, essencialmente, como uma acção correctiva, contrariamente à sua vertente preventiva. As respostas à questão “*a formação aumenta a segurança na execução das tarefas?*”, embora apresente uma percentagem próxima do limite máximo por nós tolerável, porque não ultrapassa os 27,27%, merece alguma análise reflexiva e prospectiva.

Ora, se a formação não produz um suporte para aumentar a segurança na execução das tarefas, as melhorias incrementais, por muito marginais que sejam, tardarão em aparecer de forma sustentada. Parente tal constatação, a produtividade depende, essencialmente, do investimento material corpóreo, posição que negligencia o capital imaterial à disposição da organização. Mas, a questão “*a formação interioriza a responsabilidade?*”, pode

constituir, na nossa perspectiva, um sinal vermelho ao tipo de gestão organizacional, porque não está a imprimir ritmos de mudança estratégica, atendendo aos 41,48% da população que se manifesta de forma mais negativa.

Perante as percentagens expostas, consideramos que se torna mais fácil compreender as posições negativas, ao nível dos 31,25% dada à questão “*a formação produz espírito empreendedor?*”. Isto porque se a formação é encarada com desconfiança por parte dos trabalhadores da organização, quanto aos impactes positivos sobre a comunicação interna, sobre a necessidade do trabalho em grupo, sobre a confiança, sobre a segurança na execução das tarefas e sobre a interiorização da responsabilidade, como poderá, neste cenário, sensibilizar para a produção de espírito empreendedor?

Mas, ao reflectimos sobre as respostas à questão “*a formação é um desperdício de tempo/dinheiro*”, ficamos perplexos, já que, cerca de 91% discordam ou concordam pouco com tal afirmação. Assim, se existe uma noção muito clara de que a formação profissional não é um desperdício de tempo nem de dinheiro, consideramos pertinente questionar e relacionar o tipo de respostas dadas, entre esta questão e as anteriormente analisadas, posição que também encontra fundamento e alicerce em “*a formação é uma forma de ocupar as pessoas*”, porque 76,14% concordam pouco ou, simplesmente, discordam de tal situação. Neste sentido, entendemos pertinente e urgente analisar internamente a organização, porque o problema poderá estar em si e não nos colaboradores. Se não tomarmos este pressuposto, poderemos prescrever uma terapia para a organização enfatizando as consequências, mas não neutralizamos, por incúria ou por falta de sensibilidade estratégica, a causa que lhe está na origem. Desta forma, torna-se imperioso saber que tipo de motivação é vivido dentro da organização, para interiorizarmos o seu próprio ambiente.

6. Conclusão:

A organização em análise revela alguns comportamentos do tipo “clássico” na gestão e na organização, situação que não se coaduna com a actual realidade empresarial. Em função dos valores que encontrámos na nossa análise, estamos convictos de que a empresa

tem necessidade de redefinir, com a brevidade possível, a sua missão e os seus objectivos, para neutralizar a ineficiência interna instalada. Assim, consideramos que existe um problema interno que poderá estar na dependência directa de uma comunicação menos fluída e menos transparente, podendo constituir uma “mordça” a um desenvolvimento harmonioso dos colaboradores e da própria organização. Por vezes, o que nos parece que vai acontecendo na empresa em análise, o problema está no tipo de organização e gestão. Assim, defendemos que se deverá levar a cabo uma análise interna para se identificar as suas forças e fragilidades, para depois se reflectir sobre os contextos externos à organização.

Referências bibliográficas

- Abramovitz, M. & David, P. A. (1996). “Technological Change and the Rise of Intangible Investments: the US Economy’s Growth-Path in the Twentieth Century”. In *Employment and Growth in the knowledge-based economy*, Paris, OECD Documents, OECD, 35-60.
- Bastons i Prat, M. (2000). *La toma de decisiones en la organización*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Brunet, I. & Belzunegui, A. (2000). *Empresa y estrategia en la perspectiva de la competencia global*. Barcelona: Ariel Economía.
- Buesa, M. & Molero, J. (1998). *Economía Industrial de España: Organización, tecnología e internacionalización*. Madrid: Editorial Civitas.
- Brown, J. S. (1991). “Research that Reinvents the Corporation”. *Harvard Business Review*, V. 69, Number 1, 102-11.
- Clark, N & Juma, C. (1988). “Evolutionary theories in economic thought”. In Dosi, G. et al (1988). *Technical Change and Economic Theory*. London: Pinter Publishers, 197-218.
- Dosi, G. (1988). “The nature of the innovative process”. In Dosi, G. et al (1988). *Technical Change and Economic Theory*. London: Pinter Publishers, 221-238.
- Foray, D. & Lundvall, B.A (1996). “The knowledge-based economy: from the economics of knowledge to the learning economy”. In Garcez, C. (s/d). “Tecnologia: uma visão holística”, <http://www.informal.com.br/artigos/art031.html>.

- Garcez, Cícero (s/d). “Tecnologia: uma visão holística”. In <http://www.informal.com.br/artigos/art031.html>.
- Kormann, J. (2001). “Os factores técnicos, psicológicos e sociológicos na aprendizagem profissional”. *Revista Univille*, V.6, nº1, Julho de 2001: 114-123
- Langlois, R. N. (2000). “Knowledge, *Employment and Growth in the knowledge-based economy*”. Paris: OECD Documents, OECD, 11-32.
- Lundvall, B. A (1995). “L’Economia dell’apprendimento: una sfida alla teoria e alla politica economica”. In *Innovazione e Risorse Umane Nell’Economia della conoscenza*, Atti del Seminario – Cnr, Roma, 30 Ottobre 1995, 17-32.
- Lundvall, B. A (1999). “La base del conocimiento y su producción”. *Ekonomiaz*, nº 45, 3º cuatrimestre, 14-37.
- Lundvall, B. A & JOHNSON, B. (1994). “The Learning Economy”, *Journal of Industry Studies*, Vol I, nº 2, 23-42.
- Marx, K. (1975). *O Capital*, Versão Integral. Tomo I, Edição 160. Lisboa: Delfos.
- Nelson, R. R. & Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press.
- Nonaka, I. (1991). “The Knowledge-Creating Company”. *Harvard Business Review*, November-December/91, 96-104.
- Nueno, P. (1998). *Compitiendo en el Siglo XXI: Cómo Innovar com Éxito*. Barcelona: Gestión 2000.
- Pelikan, P. (1988). “Can the imperfect innovation systems of capitalism be outperformrd?” . In Dosi G. *et al* (1988). *Technical Change and Economic Theory*. London: Pinter Publishers, 370-398.
- Polanyi, M. (1958). *Personal Knowledge*. Chicago: University of Chicago Press.
- Polanyi, M. (1967), *The Tacit Dimension*. New York: Doubleday.
- Ricardo, D. (1983), *Princípios de Economia Política e de Tributação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.