

# Os impactes da formação profissional nas identidades profissionais: o caso de uma empresa pública de serviços<sup>1</sup>

Vera Beleza  
Duarte Pimentel

*Resumo:* Para analisar os impactes que a formação profissional induz na cultura de empresa, elegeu-se como objecto de estudo o grupo sócio-profissional dos Quadros de uma empresa pública de serviços. Partiu-se do pressuposto de que cultura de empresa e formação profissional são duas realidades que se inter-relacionam, dado que a primeira constitui um elemento referencial a que os indivíduos se reportam para interagir e a última é um instrumento de potenciação da mudança, simultaneamente técnica e organizacional, induzindo determinados efeitos culturais, susceptíveis de produzir alterações no que se refere a identidades, valores, normas e comportamentos. Assim, os indivíduos podem alterar a cultura anteriormente adquirida através das suas relações de sociabilidade. Através do presente estudo pretendeu-se evidenciar como pode contribuir a formação profissional para a recomposição e/ou desestruturação das diferenças identitárias e representacionais.

## Introdução

Hoje em dia as empresas deparam-se com a abertura a novos conhecimentos, a crescentes exigências de qualidade e maior competitividade, que determinam a necessidade de profundas mudanças e transformações internas, a nível individual, social e organizacional, bem como a um permanente esforço de actualização e capacidade competitiva, para fazer face a uma crescente globalização dos mercados. Perante os desafios originados por estas mudanças, torna-se fundamental o conhecimento profundo da componente humana das empresas, tendo em vista uma resposta

eficaz às actividades requeridas para alcançar os objectivos estratégicos definidos pela organização. Só assim se poderá constatar se as aptidões dos recursos humanos correspondem às necessidades geradas, ou seja, se os indivíduos podem atingir tais objectivos estratégicos.

Neste sentido, a formação profissional surge como instrumento decisivo de potenciação da mudança, permitindo não só uma adaptação mas também uma antecipação em virtude das transformações em curso, traduzindo-se numa preparação fulcral para qualquer actividade.

Desta forma, tanto o uso da formação profissional adequada à estratégia da empresa, como o conhecimento da cultura da mesma, permitem esclarecer os comportamentos dos seus actores, e torná-los de certo modo previsíveis, facto que se reveste de grande relevância para o diagnóstico de uma organização.

A importância destes dois conceitos é de extrema relevância pelo facto de ser no local de trabalho que os indivíduos ocupam grande parte do seu tempo e desenvolvem inúmeras práticas sociais. Estas interacções sociais podem ser consideradas como sistemas estruturados de comunicação, com regras, normas e códigos próprios, sendo por isso componentes essenciais de cultura (Batson, Goofman, Hall, Watzlawick)<sup>2</sup> Assim, a empresa surge como uma extensão da vida social do indivíduo, o que Renaud Sainsaulieu apelida de “espírito de casa”<sup>3</sup> onde a cultura estabelece uma forte articulação entre o social e o económico, sendo através das teias de relações duais, grupais e hierárquicas que surgem as *identidades* profissionais no trabalho.

É a propósito desta questão que Van Maan e Bradley nos falam de subculturas como “uma subsérie de membros da organização que interagem regularmente com uma outra, se identificam eles próprios como um grupo distinto no interior de uma organização, partilham um conjunto de problemas comuns entendidos como problemas de todo o grupo, os quais resolvem de maneira rotineira na base de pressupostos colectivos e próprios desse mesmo grupo”<sup>4</sup>.

Neste contexto, a organização é produtora, de uma heterogeneidade cultural, denunciadora dos diferentes valores e objectivos por parte dos vários indivíduos e grupos que compõem a empresa, o que Renaud Sainsaulieu refere como sendo “um conjunto de representações mentais às quais os indivíduos se referem para agir e reagir às acções dos outros”<sup>5</sup>. Esta heterogeneidade cultural, em vez de elemento desagregador, surge como elemento privilegiado da dinâmica e mudança organizacional.

R. Sainsaulieu, além de evocar o conceito de *identidade* para explicar quer os comportamentos dos grupos profissionais quer o sistema de representações colectivas da empresa, vê ainda a importância da organi-

zação como lugar de recomposição e representação de si mesma e dos seus grupos, o que nos remete para o que o autor designa de “ciclo de aprendizagem cultural”<sup>6</sup>.

Consequentemente, torna-se de extrema pertinência uma reflexão sobre estes dois conceitos: o de cultura de empresa, que se assume como elemento essencial para a eficácia e sucesso daquela, e o de formação profissional.

O interesse do tema é ainda reforçado, se se atender a que modelos identitários e acções de formação profissional são processos interdependentes, já que a formação profissional é um agente potenciador da aprendizagem cultural. Por outro lado, pode induzir determinados efeitos culturais, isto é, pode provocar alterações a nível das identidades, dos valores, das atitudes, dos papéis e dos comportamentos.

De acordo com estes presupostos, levou-se a cabo um estudo que permitisse constatar quais os impactes que a formação profissional induz na cultura de uma empresa pública de serviços. Com esta análise pretendeu-se reconstituir o modelo de identidades de um grupo específico os Quadros, ou seja, captar os padrões essenciais de interacção ocorridos durante o quotidiano do trabalho, saber que cultura lhes está subjacente, bem como os valores e objectivos que lhes são inerentes, em dois momentos distintos: antes e depois de terem participado em acções de formação profissional<sup>7</sup>.

## **1. A formação: agente de recomposição ou de reestruturação das identidades profissionais**

### **1.1 Modelos de normas de relações no trabalho**

Esta problemática remete-nos para concepções teóricas que contribuíram para a explicitação das lógicas de acção dos actores quando confrontados com determinados contextos. Destas, destaca-se a contribuição de Renaud Sainsaulieu para quem os actores em determinadas condições sócio-profissionais integram padrões de homogeneidade relacional.

O autor identifica as lógicas relacionais subjacentes aos comportamentos e práticas dos Quadros em torno do modelo da estratégia, próprio de uma cultura de negociação, e o de integração, que se reporta a uma cultura de referência de natureza fusional<sup>8</sup>.

Na empresa em causa, os Quadros, antes de terem vivido momentos de formação, não se enquadram num modelo puro, dado que as respectivas características, apesar de pertencerem maioritariamente ao modelo

das Afinidades, se repartem também pelos modelos de Negociação e de Fusão. Após a formação, as características dos Quadros dividem-se igualmente pelos três modelos, mas apresentam características dominantes do modelo de Fusão.

**Quadro 1:** Modelos de normas de relações no trabalho

Quadros Modelos de Normas de Relações no Trabalho	Antes da Formação <i>Afinidades</i>	Depois da Formação <i>Fusão</i>
<b>Relações duais</b>		
Quantidade	+	+
Afectividade	+	+
Cognitividade	+	+
Aceitação das diferenças	+	+
<b>Relações colectivas</b>		
Homogeneidade	-	- (+)
Unanimidade	+	+ (+)
Aceitação das minorias	-	+
Separatismo	+	+ (-)
<b>Relações hierárquicas</b>		
Autoritário	-	-
Liberal	+	+
Aceitação de uma hierarquia	+	+
Aceitação do líder num grupo de amigos	+	+

Apesar da aproximação dos Quadro antes da formação, ao modelo das Afinidades, estes não se encontram em situações de prolongada mobilidade sócio-profissional, nem na empresa se constata um desenvolvimento intenso da promoção interna, dado que a maioria dos Quadros permanecem há mais de dez anos no mesmo serviço, tendo passado apenas por um serviço desde que entraram para a empresa.

Também a proximidade destes Quadros, após a formação, ao modelo Fusional, não decorre de um trabalho rotineiro, próprio deste modelo, mas sim envolto em incertezas e imprevistos.

É ainda pertinente salientar que, antes da formação, os Quadros têm como principais valores no trabalho, a confiança, as entreajudas, a solidariedade, o debate de ideias e a experiência profissional dum bom técnico. Após terem vivido momentos de formação, não só reforçaram a

importância das entreajudas e do debate de ideias, bem como a imparcialidade e a cooperação.

## 1.2 Submodelos de normas de relações no trabalho

Complementarmente, analisaram-se os submodelos de relações no trabalho dos Quadros na empresa<sup>9</sup>: Integração, Estratégia e Afinidades Selectivas, onde cada conjunto de relações representa um padrão coerente e estruturado de normas que podem ser agrupadas em Duais, Colectivas e Hierárquicas.

**Quadro 2:** Submodelos de normas de relações no trabalho

Normas	<i>Afinidades Selectivas</i>	<i>Integração</i>	<i>Estratégia</i>
<b>Relações Duais</b>			
* Quantidade	-	+	+
* Afectividade	-	+	+
* Cognitividade	+	+	+
* Aceitação das diferenças	+	+	+
<b>Relações Colectivas</b>			
* Grupo homogéneo	-	+	-
* Decisão unanime	-	+	-
* Respeito pela maioria	+	-	+
Separatismo	+	-	+
<b>Relações Hierárquicas</b>			
* Aceitação do chefe	-	+	-
Hierárquico	-	-	+
* Autoritário	+	+	+
* Liberal	+	-	-
* Aceitação do Líder			
<b>Situações sócio-profissionais</b>	Quadros Médios sem chefia	Chefias Directas	Quadros Superiores com ou sem chefia

a) As Relações Duais: podem ser ordenadas de acordo com duas dimensões: quantitativa e qualitativa. Nesta última, estão inseridas a afectividade e a cognitividade das relações.

No conjunto, os submodelos ordenam-se à volta do eixo da percepção crescente da diferença do outro.

As relações duais podem ser muito numerosas e intensas afectivamente, aceitando as diferenças cognitivas, onde se inserem os submodelos de Estratégia e de Integração, ou podem ser afectivamente ténues, tanto em número como em intensidade, mas de forte conteúdo cognitivo, ou seja, de acordo com o submodelo das Afinidades Selectivas<sup>10</sup>.

Assim, os Quadros, tanto antes como depois da formação, apresentam uma grande e intensa afectividade, bem como uma aceitação das diferenças cognitivas, próprias dos submodelos de Estratégia e de Integração. Contudo, depois da formação, reforçaram tanto a afectividade como a cognitividade, aproximando-se mais das características do submodelo de Integração.

### Quadro 3: Relações Interpessoais

Quadros <i>Relações Duais</i>	Antes da Formação <i>Estratégia</i>	Depois da Formação <i>Integração</i>
* Quantidade	+	+
* Afectividade	+	+
* Cognitividade	+	+
* Aceitação das diferenças	+	+

b) As Relações Colectivas: pretendem representar uma espécie de evolução lógica da vida colectiva, onde “a dinâmica interna de um grupo não é um dado imediato mas uma capacidade que se aprende através de uma experiência afectiva difícil”<sup>11</sup>.

Os indivíduos recusam espontaneamente a experiência afectiva de grupo e definem-se por um estatuto social intocável. Depois, a vida do grupo desenvolve-se segundo uma lógica de fusões e exclusões: ou os outros são totalmente semelhantes a si, e é por isso que se procura estar no conjunto, ou então os outros são detestáveis porque são demasiado diferentes, pelo que convém rejeitá-los para conservar a ilusão afectiva da fusão. Estas duas etapas são obstáculos difíceis de ultrapassar para atingir uma última dimensão da vida de um grupo, aquela em que os membros são capazes de permanecer juntos ao mesmo tempo que se reconhecem diferentes. A colectividade é então capaz de suportar minorias e de funcionar segundo o princípio da “discussão interna”<sup>12</sup>.

Deste modo, podem-se ordenar as relações colectivas segundo os submodelos:

- Integração: a dimensão afectiva é constantemente reprocurada, e no seio do grupo apenas contam as parecenças entre os indivíduos. Estes sentir-se-ão mais à vontade num grupo que partilha de ideias semelhantes
- Afinidades Selectivas: esta fase da vida do grupo é uma resposta directa ao período de fusão onde se exclui os desvios opostos à sua lei profunda.
- Estratégia: é a aceitação das maiorias, onde a decisão é tomada por consenso ou unanimidade<sup>13</sup>.

No presente estudo, os Quadros, antes de viverem momentos de formação, e apesar de apresentarem maioritariamente características do submodelo das Afinidades Selectivas, repartem-se um pouco pelos restantes modelos: o da Estratégia e o da Integração.

Encontram-se próximos do submodelo da Estratégia e das Afinidades selectivas, quanto: à heterogenidade dos grupos; ao respeito pelas maiorias; a um certo sentimento separatista quando em grupo; à posição face àqueles que não partilham das mesmas ideias; à preferência de trabalhar com determinados colegas. Isto é, o que B. Chatelât apelida de “desimplicação individualista”. Segundo este, o desenvolvimento da mentalidade de separação, face ao trabalho e à empresa, “conduz ao mercado de trabalho novos perfis de jovens diplomados, pouco interessados em se envolverem rapidamente no trabalho, pouco fiéis à procura de responsabilidades limitadas e de tempos livres, desimplicados da empresa e, em ultima instância, à procura de um discreto parasitismo...”<sup>14</sup>. Contudo, aproximam-se do submodelo da Integração por as decisões serem tomadas por consenso ou por unanimidade. São, assim, capazes de conviver ao mesmo tempo que aceitam as suas diferenças, tendo o grupo condições para reconhecer minorias e de se reger pela lógica da “discussão interna”.

A tendência dominante das relações colectivas dos Quadros, após terem participado da formação, passa a ser a do submodelo da Integração, no que respeita a uma maior homogeneidade do grupo, onde as decisões são tomadas por unanimidade, e ainda para uma menor intensidade do sentimento separatista. No entanto, no respeito pelas maiorias aproximam-se dos submodelos da estratégia e das afinidades selectivas.

c) As Relações Hierárquicas: representam a repercussão dos dois tipos de relações anteriores, no mundo das organizações onde existem constrangimentos, barreiras, pressões e fenómenos de poder.

Neste contexto, podem-se ordenar as relações de dependência relativa à hierarquia segundo três proposições: ou o chefe designado pela autoridade representa uma dependência total; ou a exigência de uma liderança

**Quadro 4:** Relações Colectivas

<b>Quadros</b> <i>Relações Colectivas</i>	Antes da Formação <i>Afinidades Selectivas</i>	Depois da Formação <i>Integração</i>
* Grupo Homogéneo	–	(–) +
* Decisão Unânime	+	+ (+)
* Respeito pela Maioria	+	+ (+)
* Separatismo	+	+ (–)

mais liberal é de menor dependência; ou a recusa do chefe designado pelo exterior representa o ponto mínimo da dependência.

- Integração: articula-se em torno de uma dependência máxima, ou seja, duma autoridade designada do exterior que se procura impôr firmemente.
- Afinidades Selectivas: Tem uma posição ambígua relativamente ao chefe, aceitando-se que ele seja designado pelo exterior mas com a condição de que seja liberal e atento a cada espécie de indivíduo.
- Estratégia: a posição é menos nítida que nas anteriores, situando-se ao nível da recusa da autoridade designada, próxima da liderança liberal<sup>15</sup>.

Assim, os Quadros, tanto antes como depois de terem vivido momentos de formação, apresentam características dos submodelos da estratégia e das afinidades selectivas. Contudo, constata-se uma maior dominância deste último, onde os Quadros possuem um sentimento de separatismo estratégico face ao líder.

**Quadro 5:** Relações Hierárquicas dos Quadros

<b>Quadros</b> <i>Relações Hierárquicas</i>	Antes da Formação <i>Afinidades Selectivas</i>	Depois da Formação <i>Afinidades Selectivas</i>
* Aceitação de um superior hierárquico	+	+
* Autoritário	–	–
* Liberal	+	+
* Aceitação dum líder num grupo de amigos	+	+

### **3.A formação: um instrumento para a consolidação das relações intra-organizacionais**

#### **3.1 As relações duais**

As relações duais dos Quadros, antes da formação, parecem ser baseadas na confiança nos outros e no estabelecimento de entreajudas. Todavia, apesar das relações afectivas no trabalho serem intensas e numerosas, desejáveis e positivas, são poucos aqueles a quem se fala dos problemas pessoais.

Os Quadros têm uma concepção forte e profunda da amizade, atribuindo a sua solidez à frequência do convívio. Perante desentendimentos, mostram necessidade de reagir pessoalmente, marcar os seus pensamentos, sendo no entanto cautelosos com o que dizem, pondo de parte certos antagonismos como os de ordem política.

Estes desentendimentos, normalmente de menor importância, são resolvidos e esclarecidos no momento, facto que contribui para um bom ambiente colectivo.

Os Quadros consideram que “falar bem” permite um melhor entendimento, aumentar o número de relações e progredir hierarquicamente. Reconhecem, assim, as diferenças daqueles que, por carisma, sobressaem pela sua facilidade de expressão. Contudo, não demonstram atitude de receio ou desconfiança em relação aos mesmos.

Após a formação, reforçaram-se a afectividade e a cognitividade, com redução drástica da ideia de que “não vale a pena fazer-se amizade na empresa”.

A formação permitiu ainda uma maior abertura nas relações entre pares, onde aumentou significativamente o número de colegas a quem se fala de problemas pessoais, bem como aprofundar o sentido da amizade, onde a importância da confiança nos outros, a cooperação e as entreajudas assumem, cada vez mais, um papel de destaque.

Notou-se, também, a crescente relevância de um bom ambiente colectivo, onde a atitude dos Quadros face aos desentendimentos é de minimização dos mesmos.

No entanto, assiste-se a um facto curioso, muito embora numa minoria não significativa. A formação levou alguns a pensar que a solidez da amizade se deve à convergência de opiniões e de pertencer-se ao mesmo meio social, com o pôr em evidência de um sentimento elitista e separatista, alheado do respectivo conteúdo.

A formação revelou um sentimento de isolamento dos indivíduos em relação à empresa, com um progressivo investimento na vida privada e

um alheamento das relações colectivas. Assim, os Quadros não só não se encontram com os colegas por habitarem zonas geográficas diferentes ou distantes, mas sobretudo porque estão ansiosos por esquecer o trabalho.

A formação revelou-se como agente reestruturador, na medida em que contribuiu para o reforço da cognitividade e da afectividade, para uma maior abertura das relações entre colegas e para a importância do bom ambiente colectivo. Em contrapartida, surge como agente desestruturador, ao criar, nas relações entre pares, um sentimento elitista e separatista, de alheamento face aos colegas e de isolamento e individualismo em relação à empresa.

### 3.2 As relações colectivas

Face às relações colectivas, os Quadros, antes da formação, mostraram-se extremamente selectivos. O grupo é entendido como um bloco heterogéneo, composto por diferentes grupos, onde apenas se gosta de trabalhar com determinados colegas e, de preferência, com aqueles que possuem ideias idênticas, evidenciando-se um sentimento de exclusão perante aqueles que são diferentes.

Esta posição separatista apoia-se numa fraca ligação afectiva ao grupo, onde se fizeram alguns bons colegas de trabalho e alguns amigos com os quais se estabelecem boas relações.

Paradoxalmente, apesar desta aparente dispersão e fraca ligação do grupo, chega-se geralmente a um acordo ou a uma unanimidade, com realce para os valores da solidariedade e da ajuda.

É neste tipo de relações que se nota, com particular destaque, o impacto da formação. Com efeito, esta incrementou a coesão das relações colectivas, no sentido de uma maior homogeneização dos grupos, diminuindo o sentimento separatista e aumentando a unanimidade nas decisões.

Por outro lado, esta foi também produtiva, no sentido em que aumentou e solidificou as relações de amizade, proporcionando um melhor conhecimento dos colegas e das suas opiniões.

Desta forma, a formação consolidou as identidades, ao contribuir para o aumento da afectividade, para a diminuição do sentimento separatista, para uma maior homogeneidade, para um consenso ou mesmo unanimidade das decisões do grupo.

### 3.3 As relações hierárquicas

Os Quadros, antes da sua participação na formação, dão grande importância ao papel do chefe, entendendo que este deve ser um bom técnico e imparcial. Manifestam grande respeito pela autoridade e dependência hierárquica, mas preferem uma liderança que os apoie, defenda ou reafirme o ponto de vista dos subordinados face à direcção. No entanto, consideram que esta deve ser mais participativa, pelo que o chefe não deve ser imposto por uma autoridade superior, mas escolhido por eles mesmos. Vêem o estilo liberal como a melhor forma de exercer a autoridade, porque não conseguem viver sem regras nem objectivos precisos. Necessitam de ser guiados porque o tipo de tarefas que executam não são rotineiras mas, antes pelo contrário, envoltas em incertezas.

Os Quadros defendem que o diálogo deve ser fomentado, no sentido de que cada um possa discutir livremente o seu trabalho ou ainda fazer uma observação interessante sobre o andamento do mesmo, permitindo ao grupo ter uma certa autonomia e margem de liberdade, sobretudo em assuntos que conhece bem.

Estes estão também cientes da necessidade de um dirigente num grupo de amigos ou colegas, mesmo que num grupo ideal. Aquele é absolutamente necessário como complemento à fusão do grupo para a tomada de decisões e orientações estratégicas do trabalho quotidiano. São ainda favoráveis à intervenção do chefe em desentendimentos entre colegas, porque permite salvaguardar o bom ambiente de trabalho. No entanto, consideram que normalmente os problemas são solucionados entre si.

As relações hierárquicas são também fonte de antagonismos. Apesar da liberdade de expressão, de comunicação “do face a face com o superior”, das relações cordiais e fáceis com o chefe que aparentemente parecem existir nas relações formais entre chefes e subordinados, os Quadros quando confrontados com dificuldades recorrem sobretudo aos colegas e não aos seus superiores, desenvolvendo assim um sentimento de entreaajuda, cooperação e solidariedade que tanto defendem, privilegiando, desse modo, as comunicações horizontais.

Quando confrontados com problemas dos colegas, apenas uma minoria age de modo solidário e cooperativo, “fazendo o trabalho dos colegas para que o chefe não saiba o que se passa”. A maioria sugere que os colegas informem o seu chefe, manifestando como estratégia de defesa uma atitude individualista, longe de responsabilidades alheias. Atitude esta que vai contra os valores que tanto defendem — a entreaajuda e a solidariedade.

Após a formação, os Quadros passaram a dar maior ênfase ao exercício de uma autoridade mais liberal e participativa, onde o importante é o “face a face” com o seu superior hierárquico, o discutir livremente o trabalho de cada um com a chefia, passando a dar menos importância a um líder técnico do que a um imparcial.

Preferem também um poder mais descentralizado, em que a hierarquia delegue responsabilidades nos seus subordinados, principalmente em relação aos assuntos que o grupo conhece bem. Defendem que o chefe deve intervir para estabelecer a ordem e o acordo entre os colegas, muito embora pretendam resolver entre si os seus problemas.

Em suma, a formação revela-se, também aqui, como agente reestruturador da identidade dos Quadros, ao permitir-lhes definir com maior clareza as suas expectativas quanto ao perfil ideal do seu líder, em termos de posicionamento e de aceitação de um superior hierárquico que dê ênfase à liderança de cariz liberal, desenvolva a comunicação informal, seja imparcial, delegue e estabeleça uma boa negociação.

#### **4. A formação: um agente de mudança**

A formação apresenta-se como agente impulsionador de mudança e de aprendizagem cultural, o que para R. Sainsaulieu “é imaginar que a experiência de vida nas organizações cria zonas ou contextos específicos de aprendizagem”<sup>16</sup>, dado que “são as relações habituais de trabalho nas organizações que podem determinar evoluções ou regressões em relação às culturas anteriormente adquiridas”<sup>17</sup>. Falar de “aprendizagem cultural” significa que os indivíduos podem mudar de cultura ou fazer evoluir os seus sistemas de representações recebidos desde a infância, o que Margaret Mead designa como “agentes de mudança”<sup>18</sup>. Nesta perspectiva, podemos ainda constatar quatro efeitos fundamentais associados à intervenção da formação no quadro organizacional<sup>19</sup>.

Recorrendo ao conjunto de categorias que Renaud Sainsaulieu utilizou para definir o plano do imaginário, quatro das seis categorias foram identificadas e apresentam um peso significativo, hierarquizando-se da seguinte forma: imaginário individual e grupal, novos encontros, vivência simbólica de situações sociais. Quanto à ruptura cognitiva e alteração de hábitos, os efeitos que a formação provoca tornam-se difíceis de medir e de identificar pelos Quadros: “não consigo recordar-me de nenhum”; “é muito subjectivo”; “é mais fácil de ver nos outros do que em nós próprios”. No entanto, afirmam que se estes efeitos ocorrem é a nível do inconsciente.

Relativamente à categoria do Imaginário Individual, os indivíduos relacionam-no com o desenvolvimento das capacidades, ou seja, ao nível racional e não da *performance*, nem da componente afectiva.

Deste modo, a formação torna-se gratificante na medida em que traz novas ideias, novos conhecimentos. Embora uns se apresentem mais notórios e pertinentes do que outros, dependendo muito da área profissionalizante e da função executada por cada indivíduo, ou ainda que por vezes não possam ser aplicados na íntegra no quotidiano do trabalho, permitem sempre actualizar ou mesmo aprofundar conhecimentos já adquiridos no mundo académico ou escolar, bem como ainda adquirir outro tipo de conhecimentos que durante o processo de profissionalização o indivíduo não teve acesso: “Há certo tipo de conceitos que não fazem parte da minha área académica”; “não têm a ver com a função que executo”; “Dei na faculdade, mas com o tempo esqueci-me”; ou ainda que “desconheciam” ou “não se recordavam”.

Os Quadros, no que respeita à aprendizagem de novos conceitos, apresentam interesses divergentes, que se tornam diversificados e heterógeneos quando analisados isoladamente, visto os indivíduos desempenharem funções distintas e serem oriundos de áreas académicas diferentes. No entanto, e de um modo geral, estes “novos conhecimentos” que contribuíram para o desenvolvimento do seu imaginário individual centram-se fundamentalmente na micro-informática, no marketing, na gestão financeira, no planeamento e nos recursos humanos.

Apesar destas ressalvas pode-se concluir que: o Imaginário Grupal encontra-se ligado à área do desenvolvimento das competências ou do “Saber fazer”. Assim, a formação dá o seu maior contributo, permitindo que no trabalho em grupo surjam ideias novas, interessantes e criativas, bem como ainda ver “coisas” ou situações de uma outra óptica.

Os Novos Encontros estão associados ao nível relacional ou do “Saber Estar”. Isto é, a formação permite reunir “os diversos colegas” que por razões de “dispersão geográfica da empresa” nunca se tinham encontrado pessoalmente e por isso apenas se conheciam de nome. Possibilita, ainda, um relacionamento mais estreito entre aqueles que mantinham apenas uma relação superficial e informal: “Havia colegas a quem apenas dizia: — bom dia! boa tarde!”; como ainda desfazer opiniões pré-concebidas de determinado indivíduo: “Depois de o conhecer pessoalmente mudei de ideias!”.

No que respeita à Vivência Simbólica de outras situações sociais, é também a nível relacional ou do “Saber Estar” que os indivíduos associam o maior impacte da formação. É deste modo que a formação permite viver simbolicamente situações sociais de conflito, de liderança, de nego-

ciação e de comunicação, entre outros. Os indivíduos, através de simulações “Role Plays”, vivem intrinsecamente situações hipotéticas, temporárias, semi-reais que lhes possibilitam pensar, reflectir e mexer com as suas estruturas mentais, bem como analisar as situações reais de um outro ponto de vista: embora na vida real tais conceitos não possam ser utilizados na íntegra como solução única para problemas idênticos, os indivíduos, perante situações de semelhante índole, tornam-se muito mais sensíveis, mais atentos, mais empáticos e assertivos.

Ainda de acordo com as três áreas de intervenção do actual modelo de formação, os indivíduos consideraram a área do desenvolvimento das capacidades como a que mais contribuiu para alterações no plano do imaginário. Estas mudanças processam-se através da aprendizagem de novos conceitos e metodologias.

Outros efeitos também identificados são o de Sociabilidade, na medida em que a função dos formadores não se limita só à transmissão de conhecimentos. Geralmente, é do formador que depende a motivação ou desmotivação do grupo em determinada acção de formação.

Hoje, a função de um formador está longe de ser a de um professor. Este não se pode limitar apenas a “despejar matéria sem se preocupar com o que está à sua volta”. Tem como responsabilidade o envolvimento por igual de todos os formandos, de forma a criar uma dinâmica de grupo.

O formador é visto como o motor de desenvolvimento de todo o processo de aprendizagem. As acções de formação não se tornam eficazes só pelo seu conteúdo. Tudo depende da forma como o formador transmite os seus conhecimentos, da sua dinâmica na sala, da sua postura, da forma como se relaciona com os formandos, bem como da sua adaptação às necessidades do grupo, entre muitas outras.

A formação pode ser encarada de duas formas: ou os cursos são eficazes e interessantes, ou o ensino é limitado e dá a impressão de que é uma perda de tempo para todos. Intimamente ligado a esta ideia está o papel do formador que, em parte, é determinante de todo o processo. Em certa medida, é do sucesso ou insucesso do seu trabalho que depende toda a acção de formação. Assim, a formação torna-se sinónimo do “mérito ou da culpa do trabalho do formador”: “frequentei acções de formação boas e más, onde matérias aliciantes se tornaram desinteressantes e matérias massudas, ou que pouco me diziam, me motivaram bastante”.

Pedagogicamente, o formador conhece ainda o seu efeito de sociabilidade no contacto e relacionamento com os formandos, que na maior parte dos casos se torna forte e duradouro: “os formandos vêm ter comigo para tirar dúvidas da vida prática”.

O efeito de sociabilidade é também verificável quando as acções de formação permitem ainda alterar ideias ou concepções pré-estabelecidas de determinados indivíduos — “depois de conhecer pessoalmente X mudei de opinião” —, bem como a identificação de novas pessoas — “a formação permitiu-me conhecer pessoas que pela dispersão geográfica da empresa só conhecia de nome” —, ou ainda a possibilidade de trabalhar em grupo ou em equipa, o que no dia a dia é difícil — “trabalho sempre sózinho”. A formação dá também espaço para que cada um possa exprimir a sua opinião, trocar impressões, possibilitando a análise de um dado problema ou situação, com outra sensibilidade, ou ainda sem medo de repercussões hierárquicas nas opiniões ou atitudes tomadas.

O efeito de Integração, “em que a formação se torna sinónimo de promoção social e por isso de integração noutra universos”, constata-se a três níveis:

- quando a formação permite um conhecimento mútuo dos indivíduos que pertencem a um mesmo grupo formal, por exemplo: Quadros médios/superiores, chefias/staff ou grupo da direcção “X” com o futuro grupo de referência.
- quando se processa a transição, no plano do status interno da empresa face a fenómenos de identificação grupal perante a integração de novos grupos, como seja o caso de formações após promoção de quadros ou após a obtenção de graus académicos.
- quando se faz integração por reconversão profissional; trata-se de uma formação que aposta nas capacidades e competências, de forma a inserir eficazmente os indivíduos no grupo profissional relativamente a novas funções que estes passam a desempenhar.

O efeito da Abertura dos Sistemas, do ponto de vista das organizações, é aqui observável nas relações que o serviço de formação estabelece inter-empresas, inter-serviços e inter-instituições.

Nas relações inter-empresas adquire-se modelos, tecnologias, ou modos de gestão praticados por outras empresas, que mercê dessa comparação aumentam o grau de eficácia e competitividade desta empresa. Este fenómeno inter-empresa pode aparecer via formador ou ainda pelo confronto dos formandos: o formador da empresa “X” que vem à empresa; os formandos desta, que juntamente com formandos de outras empresas frequentam a mesma acção de formação no exterior; ou ainda estágios de indivíduos noutras empresas.

As relações que o serviço de formação estabelece com outros serviços devem-se ao facto da formação ser uma actividade globalizadora na empresa, cujos destinatários são a totalidade dos serviços. A formação permite uma forte relação de reciprocidade e de interajuda, dado que se

assume como prestadora de serviços. Esta relação comercial interna dá origem a que situações conflituosas, de mau relacionamento inter-serviços ou ainda de má liderança pelos responsáveis desses serviços, possam ser minimizadas pelos efeitos da formação. É da relação entre formadores internos, formandos e formadores oriundos de serviços distintos que emerge uma melhor compreensão dos impactos de cada serviço numa actividade ou procedimento inter-departamental, uma melhor eficácia integrada ou o consequente aumento de sinergias e respectiva eficácia organizacional.

Relativamente às relações inter-instituições, constata-se dois tipos de relações: as mantidas com instituições de *lobbing* técnico-económico-científico ou de actividade empresarial, ou seja, associações representativas do sector da indústria ou associações representativas de grupos profissionais. E as mantidas com o mundo académico, que permitem injectar *know-how* actual e abrir espaço para um conflito de necessidades de mudança, quer a nível da gestão quer de execução de actividades. Estas processam-se ora a nível dos formadores oriundos dessas instituições, ora nas inter-relações com os formandos dessas instituições, ora ainda nos estágios ou quando da continuidade de estudos.

## Conclusão

O estudo efectuado permite concluir que a formação, no plano individual e na vivência simbólica de situações sociais, introduziu alterações ao nível do desenvolvimento das capacidades. Contudo, não se obtiveram impactes significativos na transformação dessas capacidades em competências, de forma a conseguir modificações a nível do desempenho no trabalho.

Para dar resposta a esta situação torna-se necessário dotar os programas de formação com metodologias teórico/práticas, alternando a formação dada em sala com a prática no posto de trabalho, de modo a demonstrar as suas vantagens e aplicabilidade. Um considerável reforço dos efeitos pretendidos poderá vir a ser obtido por via de um mais profundo envolvimento do formador a nível do diagnóstico das necessidades a atingir com a formação.

Ao nível do imaginário grupal, apesar de não terem sido referidas necessidades de aperfeiçoamento, dever-se-á prosseguir com a formação em curso, de forma a manterem-se as vantagens proporcionadas pelos novos encontros.

Tendo ainda em consideração os três vectores da formação (relacional, competências e capacidades), ainda que não seja considerável a diferença

de concordância dos indivíduos em cada um dos vectores, é também pertinente desenvolver a formação a nível relacional para o imaginário grupal.

Apesar das relações colectivas não revelarem grandes necessidades de aperfeiçoamento, torna-se pertinente o desenvolvimento da formação que possibilite uma maior homogeneização dos grupos, bem como a diminuição de atitudes separatistas, de forma a tornar ainda mais coesas as relações colectivas.

No campo das relações duais, de forma a condicionar o considerável individualismo e isolamento revelados pelos Quadros face à empresa, e ainda o seu alheamento e/ou separação dos respectivos planos de desenvolvimento, dever-se-ão efectuar acções de formação específicas que mobilizem a adesão e identificação dos Quadros com a estratégia da empresa, fomentando um clima de colaboração e cooperação entre pares.

Torna-se ainda necessário avaliar a formação em liderança, efectuada junto dos superiores hierárquicos, de forma a comprovar se esta foi feita em conformidade com a efectuada junto dos Quadros que, segundo a informação recolhida, lhes permitiu definir de um modo preciso as suas expectativas face ao seu líder.

## Notas e Referências

- 1 Artigo com base na tese de licenciatura em Sociologia, da autoria de Vera Beleza, com o título "Cultura e Formação", no âmbito do Seminário de Investigação em S.I.O.T. da U.A.L., sob orientação de Duarte Pimentel.
- 2 G. Batson, R. Birdwhistell, E. Goofman, et al., *La nouvelle communication*. Paris. Editions du Seui. 1981.
- 3 R. Sainsaulieu, *Sociologie de l'organisation et l'entreprise*. Cap V: "formation outil de developpement." Paris. Press de la Fondation Nationale des Sciences Politiques. 1989.
- 4 Van Maanen e R. Bradley. "Cultural Organization: Fragments of a theory", *Organizational Culture*. Sage Publications. 1985.
- 5 R. Sainsaulieu, *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Paris. Press de la Fondation Nationale des Sciences Politiques. 1989.
- 6 R Sainsaulieu, op. cit.
- 7 Dadas as características do presente trabalho, elegeu-se o estudo de caso como a metodologia mais adequada. Do conjunto das técnicas disponíveis para a recolha dos dados, optou-se por fazer uso de um inquérito por questionário, proposto pelo próprio Renaud Sainsaulieu, o qual foi aplicado a uma amostra de 30 indivíduos. De forma a uma melhor estratificação desta população, a fim de garantir uma melhor representatividade daquela, classificaram-se os indivíduos segundo as variáveis independentes: idade, sexo, antiguidade, habilitações escolares, níveis de enquadramento profissional e hierárquico.
- 8 Com o inquérito por questionário pretendeu-se recolher dois tipos de informação: uma que permitisse reconstituir a identidade dos Quadros, no que respeita às suas relações interpessoais, grupais e hierárquicas, antes da formação; outra, após terem vivido momentos de formação.

- 9 Complementarmente, construiu-se uma sub-amostra com os indivíduos que fossem formandos activos, quadros ligados ao Serviço de Formação, formadores, hierarquias adeptas da formação. E entrevistas semi-directivas para constatar até que ponto a formação gerou efeitos no plano do imaginário, visto serem aí que se dão as alterações das identidades e valores induzidas pela formação.
- 10 Para a construção do guião das entrevistas, de forma a obter um conjunto de perguntas coerentes e pertinentes, partiu-se da definição do plano do imaginário, proposta por Renaud Sainsaulieu, e seleccionaram-se as seguintes categorias: ruptura cognitiva; novos encontros; alteração de hábitos; estimulação do imaginário individual; estimulação do imaginário grupal; vivência simbólica de outras situações sociais. Para cada uma destas categorias elaboraram-se perguntas-chave, tendo em consideração as três dimensões respeitantes ao universo da formação: relacional “saber estar”; competências “saber fazer” e capacidades “saber”.
- 11 R. Sainsaulieu, *Les Relations de Travail a l'usine*. Paris. Editions d'Organization.. 1973. pp. 45-46
- 12 R. Sainsaulieu, op. cit. p. 46 (cf. quadro 5).
- 13 R. Sainsaulieu, op. cit. p. 47.
- 14 Cf: M. Pagés,, *La vie affective des groupes*. Paris. Dunod. 1966.
- 15 R. Sainsaulieu , *Les Relations de Travail a l'usine*. Paris. Editions d' Organization.1973. p. 48.
- 16 R Sainsaulieu, op. cit. p. 48.
- 17 B. Chatelât, cit. Pretti, in R. Sainsaulieu, op. cit..
- 18 R. Sainsaulieu, op. cit. pp. 49-50.
- 19 R. Sainsaulieu, op. cit. pp. 47 — 48.
- 20 R. Sainsaulieu, *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Cap V: Formation outil developpement. Paris. Press de la Fondation Nationale des Sciences Politiques. 1989.
- 21 Margaret Mead, cit in R. Sainsaulieu, *L'identité au Travail*. Paris. P.F.N.S.P.1985.
- 22 Sainsaulieu, *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Cap V: Formation outil developpement. Paris, Press de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1989.

Socióloga. Licenciada em Sociologia pela U.A.L.. Consultora em Organizações.  
Sociólogo. Docente do Departamento de Sociologia do I.S.C.T.E. e do Departamento de Ciências Humanas da U.A.L.. Investigador e coordenador do G.R.E.S.I. — C.I.E.S.