

# **ANÁLISE CONTEXTUAL DE FACTORES COM POTENCIAL IMPACTE NA PERFORMANCE EMPRESARIAL E NA SUA RELAÇÃO COM O ESFORÇO FORMATIVO. ESTUDO DE CASO**

Maria Manuela Nave Figueiredo, [manuela.nave@ineti.pt](mailto:manuela.nave@ineti.pt), INETI  
António Robalo, [antonio.robalo@iscte.pt](mailto:antonio.robalo@iscte.pt), ISCTE

## **RESUMO**

Este estudo faz parte de um projecto de investigação mais vasto sobre “A Formação e a Performance Empresarial”, em empresas da indústria automóvel. O estudo pretendia avaliar como é que a formação e outras formas de aprendizagem, em conjugação ou não com outros factores organizacionais, podiam influenciar a sua performance. Pretendia-se ainda identificar as estratégias adoptadas e analisar como é que as empresas se relacionam e adaptam ao ambiente competitivo em que operam, entre outros elementos considerados relevantes para a sua performance no mercado. Neste estudo, o nível de importância atribuído à formação pela empresa não foi traduzido em actividade formativa consistente, não sendo possível estabelecer uma ligação objectiva entre padrões de ordem estratégica, organizacional, constituindo as melhores práticas e o nível dos efeitos da formação. A nível organizacional, no entanto, foram identificados alguns factores comportamentais e atitudes características das organizações de elevada performance, presumindo-se a existência de factores de natureza mais contingencial que, para além da formação, provavelmente influenciaram a evolução da performance da empresa, no período em análise

**PALAVRAS CHAVE:** Formação, Performance, Avaliação, Factores Organizacionais

## **ABSTRACT**

The case study represents only part of a research project about the relationship between training and performance, carried out with enterprises of the automotive sector. The aim was to evaluate how training and other learning activities, linked or not to organizational factors, can influence the performance. Additional objective was to identify strategies and to analyze how the enterprises adapt themselves to the competitive environment in which they are acting, among other relevant elements influencing their performance in the market. It was not possible to establish strong links between strategic and organizational standard behaviors, which could be considered as best practices, and the level of the training results. However, some relevant aspects about how the enterprise behave itself in respect to the training activity were identified, but the training efforts were not consistent, which lead to the conclusion that the positive evolution of the performance in the time period retained for the case study, it is probably much more derived from idiosyncratic factors than the result of the volume and incidence of training.

**KEYWORDS:** Training, Performance, Evaluation, Organizational Factors

# 1. INTRODUÇÃO

A inovação tecnológica e a globalização dos mercados, com todas as pressões competitivas envolvidas, alteraram consideravelmente a configuração estrutural das organizações, não só em termos da evolução e da adaptação permanente das tarefas e dos processos organizacionais, como na forma como é entendida a participação dos indivíduos no processo de construção de práticas adequadas à nova realidade das empresas.

A formação tornou-se, assim, uma variável estratégica não só face às pressões competitivas, como perante as necessidades de desenvolvimento social e empresarial, promovendo a actualização constante das competências e, consequentemente, a adaptação à mudança em todas as suas vertentes. No entanto, a formação profissional ainda é vista pelas empresas de forma muito diversa, dependendo muito do empenho e da cultura estratégica dos quadros decisórios.

Por outro lado, a decisão de investir em formação, o tipo de formação empreendida, a frequência das actividades formativas, no fundo, as atitudes face à formação são elementos desenvolvidos numa realidade intrinsecamente associada à estrutura e ao contexto organizacional. Neste sentido, releva-se a existência de vários factores que têm vindo a ser analisados pela sua capacidade de serem determinantes ou de poderem influenciar o esforço em formação das empresas e a sua relação com a performance empresarial, como a dimensão das empresas (Lowe e McMullen, 1999), o nível de competição que enfrentam (Ridoutt, Dutneall, Hummel e Smith, 2002), as mudanças tecnológicas e organizacionais (Smith, Oczkowski, Noble e Macklin, 2002; Laplagne e Bensted, 1999), e a existência de um ambiente de aprendizagem (Robinson e Robinson, 1995), entre tantos outros.

Na realidade, factores como a formação formal e informal e a existência ou não de determinadas estratégias e práticas organizacionais, consideradas importantes e recorrentes em diferentes ambientes, podem influenciar a performance das empresas. Neste sentido, Garvin (1993)<sup>1</sup> defende que as empresas, embora semelhantes em actividades e dimensão, podem adoptar diferentes soluções, na medida em que cada uma pode ter distintas preocupações ligadas directamente a estratégias de eficiência na óptica de curto prazo e à concretização prática de aprendizagem organizacional.

Numa abordagem comparativa de estudos de caso que pretende investigar os processos de gestão e as práticas no trabalho, Maglen, Hopkins e Burke (2001) tentaram demonstrar que a eficácia da formação pode ser resultado de um conjunto de contingências idiossincráticas, pelo facto de estar integrada na estratégia empresarial. Segundo os autores, ainda que seja problemático obter resultados empíricos relacionados com as contingências idiossincráticas, foi possível verificar que existem benefícios da formação adicionais quando as empresas têm estratégias de negócio adequadas às suas características específicas, estando intimamente associados à introdução de melhorias ao nível da qualidade e à inovação.

---

<sup>1</sup> Garvin, D. (1993). The knowledge-creating company, in *Harvard Business review on knowledge Management*, Boston: Harvard Business School Press.

Mas, para além destes aspectos, os investigadores sublinham que existem também características comuns entre as empresas que conduzem a uma performance de sucesso, como a descentralização de responsabilidades e do poder de decisão e as práticas de recrutamento e de formação, no sentido de encorajarem o envolvimento dos trabalhadores e a melhoria das suas competências. Segundo Maglen *et al.* (2001), uma vez que a formação não é contemplada de uma forma consistente na estratégia de negócios das empresas, deve mostrar-se que a sua eficácia pode ser melhorada quando combinada com outras práticas de gestão de recursos humanos e com a estratégia geral definida pelas empresas. Também Huselid (1995)<sup>2</sup> considera que os benefícios da formação são maximizados se a gestão de recursos humanos é integrada com outros aspectos organizacionais, tais como, tecnologias, práticas inovadoras de gestão de recursos humanos, organização e práticas de trabalho, objectivos e requisitos organizacionais, baixo absentismo e envolvimento de chefias e de supervisores, quando contextualizadas num plano estratégico abrangente.

De acordo com Becker *et al.* (1997), as melhores práticas, apesar de poderem constituir um bom ponto de partida para a melhoria da performance, não são condição suficiente para que isso aconteça, uma vez que cada prática deverá estar alinhada com as outras, para que, no seu conjunto, suportem as prioridades-chave, específicas de cada empresa. Neste sentido, alguns autores têm apresentado trabalhos que remetem para uma abordagem que defende não existir um conjunto de “melhores práticas” para a optimização da performance, mas antes factores prioritários que constituem uma associação entre os objectivos estratégicos e as práticas existentes na própria empresa. Tendo em conta as características idiossincráticas da empresa e a combinação de circunstâncias internas e externas, esta associação é contingencial tornando-se, por isso, fonte de vantagem competitiva, uma vez que é difícil, ou mesmo inadequado, imitá-la (Maglen e Hopkins, 2000 e Maglen e Hopkins, 2001).

Por outro lado, apesar das inúmeras contribuições que sustentam a teoria contingencial, não foram em grande número, ou suficientemente claras e conclusivas, as tentativas de comprovar empiricamente a tese de que a adequação entre a estrutura e os factores de contexto influencia directamente a performance organizacional. Na realidade, vários autores debruçaram-se sobre os factores contingenciais como meio das empresas sustentarem vantagens competitivas, uma vez que estes são suportados por características idiossincráticas (Lawrence e Lorsch, 1986; Wright *et al.*, 1994; Becker *et al.*, 1997; Robalo, 1997; Maglen e Hopkins, 2000; Maglen e Hopkins, 2001; Bilhim, 2001). Apesar da teoria contingencial ser contrariada por alguns autores, a maioria conclui pela sua existência, divergindo no entanto acerca do conjunto de circunstâncias e dos mecanismos que conduzem às características idiossincráticas.

No contexto deste trabalho, e na mesma linha de pensamento de Moy (2001), acima de tudo importa perceber como é que os benefícios da formação são maximizados pela sua integração com outras variáveis como a tecnologia, as práticas inovadoras de gestão de recursos humanos, a forma como se organizam e desenvolvem as práticas de trabalho, o envolvimento e as atitudes da gestão, e, os objectivos das organizações. Em suma, a integração de funções para a obtenção de objectivos estratégicos, a idiossincrasia, a cultura de aprendizagem e a gestão do conhecimento parecem ser soluções para a criação de mais valor e sustentar competitividades. Como é

---

<sup>2</sup> Huselid M.A., (1995), The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance - *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672 cit in Dockery (2001).

que a formação se “move”, no sentido em que pode ser facilitada ou constringida nestes contextos cada vez mais complexos em termos de gestão, mas mais simples, ágeis e flexíveis em termos de funcionamento é o que se pretende abordar neste estudo.

## 2. OBJECTIVOS

**O objectivo geral** deste estudo consiste em relacionar a formação contínua de carácter formal e informal e a performance de empresas industriais, e verificar se a existência ou não de determinadas estratégias e práticas organizacionais pode influenciar o impacto da formação na organização. A prossecução deste objectivo leva a que se equacione a existência ou não de uma prática de formação contínua das empresas em diferentes contextos organizacionais e de mercado, assim como implica a avaliação do nível de performance, através de indicadores adequados.

**O objectivo específico** é relacionar o esforço em formação (investimento, horas de formação e trabalhadores envolvidos) e a performance empresarial (medida por indicadores de produtividade) em contextos organizacionais específicos, o que pressupõe a condução de estudos de caso em empresas seleccionadas.

## 3. ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO E METODOLOGIA

A avaliação do impacto da formação na performance induz o estudo e a análise das implicações científicas e práticas em outras vertentes associadas, designadamente se esta relação está dependente de outros factores organizacionais (tais como, estratégias, práticas, estruturas e métodos de organização do trabalho) e/ou ligados ao mercado, os quais quando identificados e potenciados podem vir a aumentar o nível dos benefícios da actividade formativa

Reforça-se ainda a necessidade de mostrar e consolidar, junto das empresas, a formação como um valor estratégico, fornecendo bases credíveis através da apresentação de estudos e metodologias de exemplos concretos de pesquisa, que se prevê continuar. Por isso, era importante que a pesquisa evidenciasse algumas práticas que, quando endogeneizadas, possam constituir linhas de acção para as empresas melhorarem a sua performance, já que existem empresas que pensam a formação como um factor estratégico de desenvolvimento, ou seja encaram a melhoria dos conhecimentos e das competências dos recursos humanos como uma prática sempre presente, enquanto outras, a maioria, actua ainda de acordo com necessidades pontuais e não como resultado de uma política integrada de gestão que tenha o desenvolvimento dos seus recursos humanos como um dos referenciais obrigatórios.

Justificada a importância deste estudo, pretende-se relacionar o esforço em formação e a performance das empresas no mercado (com base em indicadores, que representem o mais realisticamente possível estas

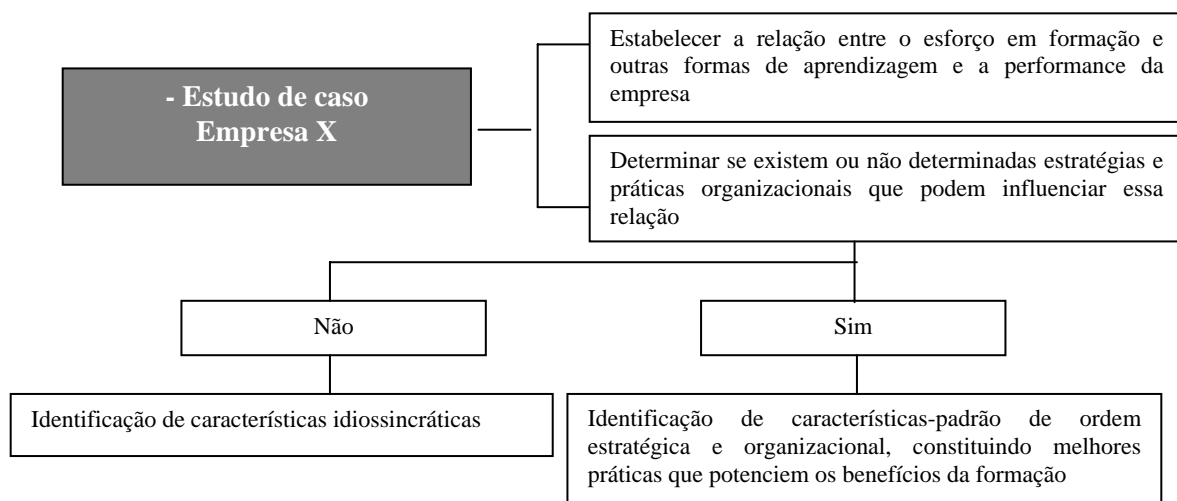
variáveis), admitindo-se, também, que estas podem ser influenciadas individualmente, ou em conjunto, por um grande número de outros factores que condicionam os resultados (impacte) do esforço em formação.

No essencial, pretendia-se recolher dados de várias empresas do mesmo grupo de actividades e, em sequência, encontrar eventualmente diferenças de estratégias e práticas organizacionais que pudessem ser razões para eventuais diferenças detectadas. A partir desta situação, o objectivo seria padronizar comportamentos que correspondessem a práticas correntes, capazes de influenciar os benefícios da formação. Na ausência desses 'padrões', tentar-se-ia concluir pela existência de contingências idiossincráticas, identificando-as quando possível. Apesar de alguns autores se pronunciarem negativamente sobre a transferência de melhores práticas de organização para organização, argumentando que estas só têm validade no mesmo contexto onde foram identificadas, admitiu-se que, em muitos casos, as melhores práticas adoptadas em outros contextos, mesmo que os resultados não sejam imediatamente replicáveis, podem conduzir a situações de melhoria gradual, que a própria empresa motivada vá absorvendo, transformando e adaptando ao seu próprio contexto organizacional em evolução.

Foram assim realizados vários estudos de caso, se bem que no âmbito desta comunicação, os resultados apresentados se refiram unicamente a um estudo de caso realizado numa empresa pertencente ao sector automóvel, aqui designada por razões de confidencialidade, pela Empresa X.

Na Figura 1 apresentam-se de uma forma esquemática e sintética os momentos-chave da realização do estudo de caso e as inferências a retirar de acordo com os diferentes contextos.

Figura 1 - Representação Esquemática dos Momentos-Chave dos Estudos de Caso



## **4. SELECÇÃO DAS EMPRESAS**

Dado que se procuravam encontrar diferenças de carácter estratégico, organizacional e/ou processual que justificassem performances distintas com esforços formativos idênticos, e, para além disso, minimizar a existência de outros factores determinantes desta variável, face à reconhecida dificuldade em isolar os efeitos da formação em contexto empresarial, a selecção dos casos foi feita cuidadosamente e baseada em critérios muito rigorosas, previamente definidos.

As questões levantadas no processo de selecção pretendiam, no essencial, indagar da disponibilidade da empresa em participar nos estudos de caso, sobre a existência de um histórico de dados indispensáveis à quantificação das duas variáveis em causa. Para além destes aspectos, as empresas a envolver nos estudos de caso não deveriam ter sofrido alterações de tal maneira significativas, no período em análise, tais como: modificações de lay-out, novas linhas de montagem ou fabrico, novos accionistas e novas áreas de negócio, ou mudança estratégica de empresa.

O rigor da selecção originou, a partir de uma amostra de 106 empresas do sector da Metalurgia e Metalomecânica, que fossem somente pré-seleccionadas 13 empresas, numa primeira fase, sendo finalmente seleccionadas 5 empresas, após a aplicação de um segundo “set” de critérios.

## **5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS**

O uso de diferentes técnicas de recolha de dados, (questionário para as variáveis de carácter quantitativo e entrevista presencial através de um guião) foi fundamental na quantificação do esforço em formação e a performance empresarial (com base em indicadores de produtividade). A entrevista foi complementada com a aplicação de um questionário visando a recolha de dados quantitativos, no essencial indicadores de medida de uma série de variáveis em cada um dos anos, desde 1999 a 2003, sobre os recursos humanos, a formação, investimentos em tecnologia e sobre outros factores de produção, designadamente: (1) volume de vendas e resultados líquidos; (2) mercados e indústrias servidas (por % do volume de vendas); (3) custo dos materiais e do fornecimento de serviços externos directamente afectos à produção; (4) número de horas de trabalho por ano de todo o pessoal e do pessoal directamente afecto à produção; (5) custo anual de todo o pessoal e do pessoal directamente afecto à produção; (5) número total de pessoas ao serviço da empresa e em áreas directamente afectas à produção; (6) investimento total directo em formação formal destinada a todo o pessoal ao serviço e destinada somente ao pessoal afecto directamente à produção; (7) investimento total indirecto<sup>3</sup> em formação formal realizada; (8) investimento relativo ao pessoal da empresa envolvido em actividades de preparação e gestão da formação<sup>4</sup>; e, (9) Investimento em formação informal/aprendizagem.

Em resumo, os dados recolhidos no âmbito do estudo de caso são de carácter quantitativo, ligados à determinação dos indicadores de produtividade e do esforço em formação, e de carácter qualitativo, os que estão

---

<sup>3</sup> Corresponde a encargos relativos à ocupação de pessoal em actividades relacionadas com a formação, que não tivessem sido contemplados nos custos directos dos cursos realizados.

<sup>4</sup>Inclui encargos com a ocupação de pessoal em actividades relacionadas com a formação, não contemplados no investimento directo

relacionados, nomeadamente com a estratégia, a organização, as políticas de desenvolvimento e de motivação dos recursos humanos e a inovação, por forma a compreender eventuais diferenças de performance em contextos organizacionais específicos.

## **6. INDICADORES DE PERFORMANCE E DO ESFORÇO EM FORMAÇÃO**

A selecção dos componentes para a construção do indicador “**Performance**”, justificou-se pela necessidade das medidas se adequarem ao contexto a que se aplicam e que tenham o melhor significado para um determinado conjunto de condições de investigação, minimizando-se desta forma os problemas com que se depara a pesquisa empírica na análise da sua relação com a formação (Becker e Barry, 1996; Becker e Huselid, 1998; Kitching e Blackburn, 2002). Foram considerados três indicadores de produtividade: (1) valor acrescentado bruto (VAB)<sup>5</sup> por hora de trabalho; (2) valor acrescentado bruto por trabalhador; e, (3) rácio do custo do pessoal pelo valor acrescentado bruto.

A consideração do indicador “**Esforço em Formação**”, respeitante ao volume e à incidência da formação das empresas, justificou-se pelo seu elevado potencial de ligação à performance empresarial, quando simultaneamente tem um elevado grau de probabilidade de ser condicionado, designadamente, pelas diferentes aproximações com que as empresas enfrentam o problema da gestão das competências dos seus recursos humanos.

A utilização de dois tipos de indicadores de medição do esforço em formação, também tentou acautelar o facto das empresas não possuírem, em geral, uma contabilidade organizada do investimento em formação formal e informal, e a diversidade das fontes de financiamento a que as empresas recorrem. Neste sentido, para além do investimento, optou-se pela carga horária anual de formação por trabalhador, uma vez que as empresas tendem a registar com mais facilidade esse tipo de dados, mesmo com uma estrutura de formação mais incipiente.

## **7. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **7.1 Caracterização Genérica da Empresa X**

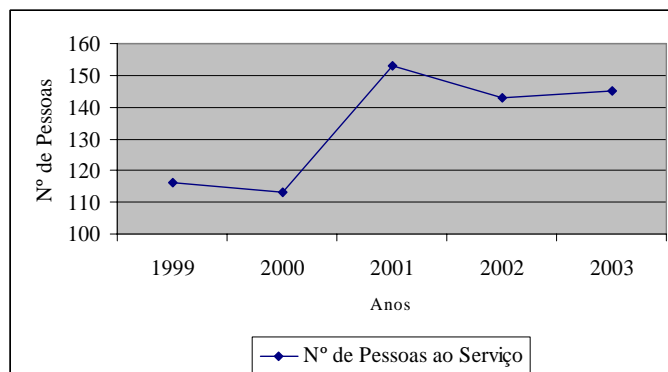
A empresa X está localizada na região Norte de Portugal, dedicando-se à fabricação de componentes para a indústria automóvel. Faz parte de um grupo internacional, operando quase exclusivamente em mercados internacionais, para os quais exporta mais de 98% das vendas. Os principais países de destino são em primeiro lugar a França, seguindo-se o Reino Unido.

Tal como se pode observar na Figura 2, a empresa aumentou significativamente o número de pessoas ao serviço (em cerca de 30%) do início para o fim do período em análise, como resultado de um aumento da capacidade produtiva, principalmente a partir de 2001.

---

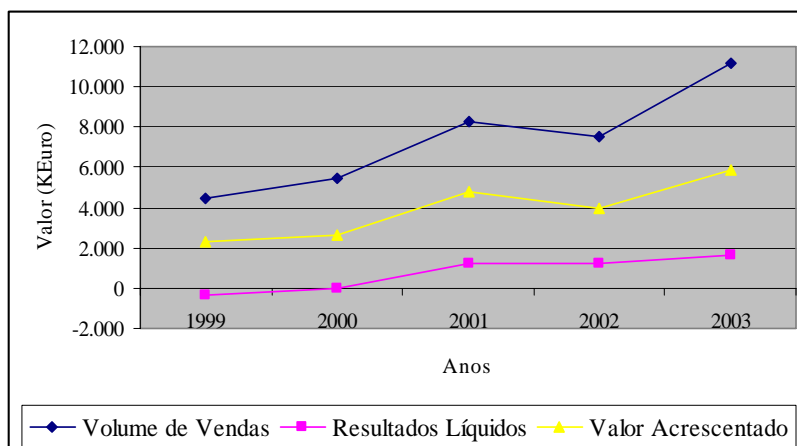
<sup>5</sup> Entende-se por valor acrescentado bruto (volume de vendas – materiais afectos à produção – fornecimento de serviços externos afectos à produção)

Figura 2 - Pessoas ao Serviço da Empresa X



Por outro lado, com exceção de uma ligeira descontinuidade no meio do período, pode constatar-se na Figura 3 que a situação económico-financeira da empresa progrediu positivamente no período em análise, com base na evolução do volume de vendas, do valor acrescentado bruto e dos resultados líquidos.

Figura 3 – Evolução do Volume de Vendas, Resultados Líquidos e Valor Acrescentado Bruto



## 7.2 Avaliação da Correlação da Formação com a Performance Empresarial

### a) Determinação do nível dos indicadores de produtividade

Na Tabela 1 apresentam-se as bases de cálculo dos indicadores de produtividade e os valores determinados, para cada um dos anos em análise, bem como a média e o desvio padrão. Releva-se, a consistência dos dados fornecidos pela empresa e a evolução positiva de todos os indicadores de produtividade da empresa.

Os indicadores analisados no âmbito do estudo de caso confirmam uma evolução favorável da performance, uma vez que o nível da produtividade de trabalho quase duplicou no período em análise e, por outro lado, diminuiu o peso do custo do pessoal em relação ao VAB gerado, em 18%.



Tabela 1 - Indicadores do Nível Produtividade da Empresa X (1999-2003)

|                                     | Anos    |         |         |         |         | Média   | Desvio padrão | Δ (%) |
|-------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------------|-------|
|                                     | 1999    | 2000    | 2001    | 2002    | 2003    |         |               |       |
| <b>Bases de Cálculo</b>             |         |         |         |         |         |         |               |       |
| VAB (KEuro)                         | 2 322   | 2 655   | 4 829   | 3 997   | 5 906   | 3 942   | 1 494         | +154  |
| Nº de horas de trabalho             | 199 052 | 193 904 | 233 720 | 232 276 | 270 293 | 225 849 | 30 891        | +36   |
| Nº de trabalhadores                 | 116     | 113     | 153     | 143     | 145     | 134     | 16            | +25   |
| Custo do pessoal (KEuro)            | 1.429   | 1.478   | 1.968   | 2.094   | 3.014   | 1.997   | 640           | +111  |
| <b>Indicadores de Produtividade</b> |         |         |         |         |         |         |               |       |
| VAB/ hora de trabalho (KEuro)       | 12      | 14      | 21      | 17      | 22      | 17      | 4             | +82   |
| VAB / trabalhador(Euro)             | 20 017  | 23 496  | 31 562  | 27 951  | 40 731  | 28 751  | 7.999         | +103  |
| Custo do pessoal/VAB                | 0,62    | 0,56    | 0,41    | 0,52    | 0,51    | 0,52    | 0,08          | -18   |

\*FSE – Fornecimento de Serviços Externos

#### b) Determinação do esforço em formação da empresa

A empresa X foi deficitária na quantidade e qualidade dos dados relativamente ao seu esforço em formação. Por outro lado, a empresa não contabilizou o investimento em formação informal. Assim, na Tabela 2, apresenta-se unicamente o investimento total em formação e o número total de horas de formação e os respectivos rácios por trabalhador.

Tabela 2 –Esforço em Formação da Empresa X

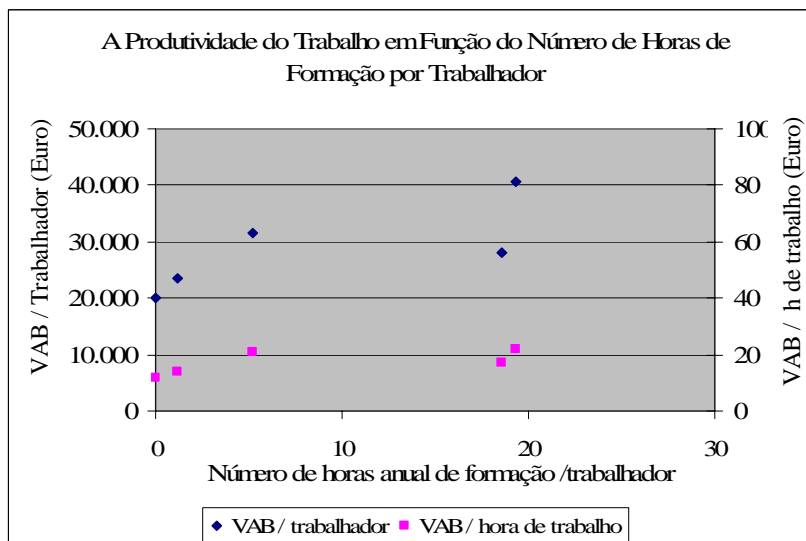
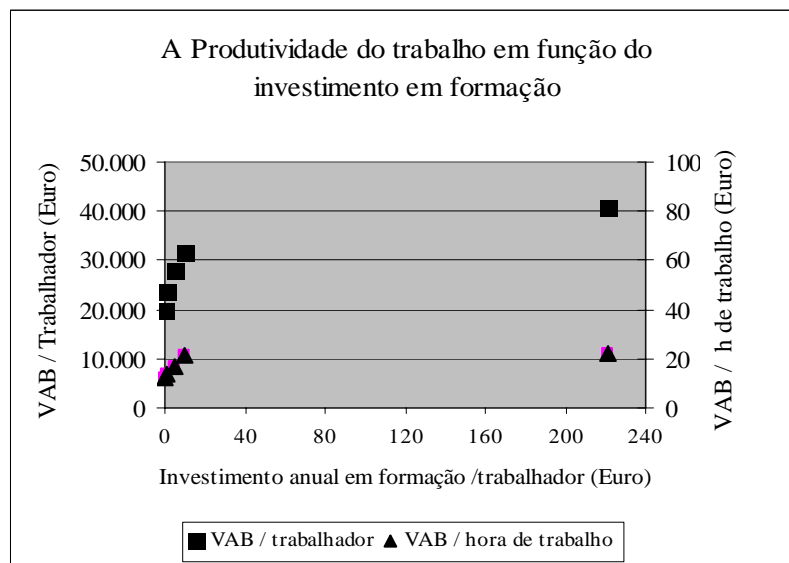
| Elementos Caracterizadores                            | Anos |       |       |         |         | Média   | Desvio padrão |
|-------------------------------------------------------|------|-------|-------|---------|---------|---------|---------------|
|                                                       | 1999 | 2000  | 2001  | 2002    | 2003    |         |               |
| <b>Bases de Cálculo</b>                               |      |       |       |         |         |         |               |
| Total do Investimento em formação(Euro)               | 0    | 150   | 1.500 | 740     | 32.096  | 6.870,2 | 14.115,2      |
| Total de horas de formação                            | 0,0  | 140,0 | 800,0 | 2.660,0 | 2.795,0 | 1.279,0 | 1.357,2       |
| <b>Indicadores do Esforço em formação</b>             |      |       |       |         |         |         |               |
| Total do investimento em formação /trabalhador (Euro) | 0,0  | 1,3   | 9,8   | 5,2     | 221,4   | 47,5    | 97,2          |
| Total de horas de formação/ trabalhador               | 0,0  | 1,2   | 5,2   | 18,6    | 19,3    | 8,9     | 9,4           |

De acordo com os dados fornecidos pela empresa, o esforço em formação, traduzido pelo investimento por trabalhador, é bastante reduzido, com excepção do observado no último ano do período analisado, em que se verifica um aumento muito significativo, para 221,4 Euros por trabalhador. Todavia, o número de horas de formação por trabalhador em 2002 e 2003 já é praticamente idêntico, o que faz pressupor que os custos unitários da formação para a empresa variaram muito sensivelmente de um ano para o outro.

c) Relação das variáveis da performance (medida pela produtividade do trabalho) com as variáveis do esforço em formação

Na Figura 3 apresentam-se os níveis de produtividade, medidos através do valor acrescentado bruto por trabalhador e por hora de trabalho, em função do investimento médio anual e do número de horas de formação formal por trabalhador, para cada um dos anos do período em análise (1999 a 2003).

Figura 3 – A Produtividade em função do esforço em formação da Empresa X



Apesar da pouca consistência dos dados fornecidos, os valores dos coeficientes de correlação obtidos (Tabela 3) indiciam que existem associações lineares fortes ( $R= 0,8575$  e  $0,7547$ ) entre o nível da produtividade de trabalho, expressa em VAB /trabalhador e o esforço de formação, quando expresso pelo investimento médio directo por trabalhador. No entanto, esta associação mantém-se de mediana a forte quando se consideram os outros dois indicadores de produtividade, VAB / hora de trabalho e Custo do Pessoal / VAB.

Tabela 3- Coeficientes de Correlação das Diferentes Associações de Variáveis na Empresa N40

|                                                   | VAB<br>trabalhador | /<br>VAB / hora<br>de trabalho | Custo<br>do<br>Pessoal / VAB |
|---------------------------------------------------|--------------------|--------------------------------|------------------------------|
| Investimento médio em formação por trabalhador    | 0,8575             | 0,6506                         | -0,7649                      |
| Número médio de horas em formação por trabalhador | 0,7457             | 0,6438                         | -0,7119                      |

### 7.3 - Análise Qualitativa de Outros Factores com Potencial Impacte nos Níveis de Produtividade

De acordo com os dados disponibilizados, a empresa X apresentou uma melhoria significativa dos níveis de produtividade, desenvolvendo no entanto um esforço em formação relativamente inconsequente, o que indicia que devem existir outros factores com impacte na sua produtividade. Na tentativa de identificar esses factores procedeu-se a uma análise do contexto organizacional da empresa com base em quatro dimensões: planeamento estratégico; inovação tecnológica; recursos humanos; nível de escolaridade e qualificações; e, práticas de gestão dos recursos humanos, para além da formação.

#### *(1) Planeamento estratégico*

A estratégia da empresa é planeada cuidadosamente cada ano, se bem que exista um planeamento a três anos de menor fiabilidade. Neste plano consta igualmente o planeamento da formação, após o levantamento das necessidades, normalmente feito no último trimestre do ano anterior.

Outros elementos fundamentais da estratégia da empresa têm sido concentrar a sua produção exclusivamente para a indústria automóvel, procurando reforçar as relações com um cliente-chave. A empresa está a tentar manter-se competitiva, apostando em processos que acrescentam valor ao produto, simultaneamente com a implementação de uma filosofia de melhoria contínua e de uma aposta crescente na qualificação do pessoal, facto aliás que considera fundamental para o seu sucesso no mercado.

#### *(2) Inovação tecnológica*

A Empresa X está equipada com as tecnologias fundamentais, que considera acima da média dos seus concorrentes mais directos, tanto a nível interno como externo. Os investimentos em novas tecnologias, cifraram-se em 0,89 e 1,27 MEuro, de 1999 a 2001 e de 2002 a 2003 respectivamente. Estes valores são equivalentes a 9,1% e 12,8 % da totalidade do VAB gerado em cada um dos períodos.

A empresa considera que a inovação em termos tecnológicos, logísticos e ao nível organizacional são factores fundamentais no crescimento da produtividade. Também sob o ponto de vista da certificação da qualidade, a empresa vai evoluir da Norma ISO 9001 para a Norma TS 16949, específica do sector automóvel.

A maioria das unidades que constituem o parque de máquinas da empresa, equipamentos básicos e sistemas de controlo, foram adquiridas há menos de cinco anos. Dá igualmente grande importância às tecnologias de informação e comunicação. A gestão de encomendas já é feita com os clientes em plataformas electrónicas

através da INTERNET. A empresa dá importância elevada à I&D, orientando também as suas prioridades para a inovação ao nível do processo e do produto.

Globalmente a empresa X considera-se competitiva, principalmente com base no seu *know-how*, admitindo mesmo que a nível europeu não tem concorrência. Está consciente, no entanto, que tem que haver uma melhoria contínua em termos tecnológicos, organizacionais, logísticos, ao nível da qualificação dos recursos humanos e em termos de sistemas de garantia de qualidade específicos para o sector automóvel.

### (3) Recursos Humanos, nível de escolaridade e qualificações

De acordo com os dados fornecidos pela empresa, unicamente para os anos de 2001 e 2003, em média, 19,1 % do pessoal são quadros médios, superiores, encarregados/chefes e profissionais altamente qualificados. Do restante pessoal, 1,4 % são profissionais qualificados e 79,5 % são profissionais semi e não-qualificados, praticantes e aprendizes.

Por outro lado, cerca de 5 % do pessoal possui, em média, um nível de escolaridade médio ou superior. Cerca de 80% do pessoal apresentava em média, no período em análise, um nível de escolaridade até ao 9º ano, mas deste, cerca de 70% possui habilitações somente até ao 2ª ciclo do ensino básico. Relativamente aos indicadores da qualidade do emprego, e, tendo por base os dados apresentados na Tabela 4, a empresa apresenta uma relação “pessoal qualificado/pessoal semi e não qualificado” de 0,3, inferior à média do sector da Metalurgia e Metalomecânica, o que, apesar de os dirigentes entrevistados realçarem a dificuldade na contratação de pessoal qualificado e com os níveis de escolaridade adequados, não deixa de ser surpreendente, dado esta empresa operar num sector altamente competitivo.

Tabela 4- Indicadores de Qualidade de Emprego da Empresa X

|                                                                     | Empresa X | Média do sector Metalomecânico <sup>6</sup> |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------------------------|
| Pessoal com nível de escolaridade $\leq$ 9º ano                     | 80%       | 57,8% <sup>7</sup>                          |
| Rácio do pessoal qualificado/Pessoal Semi e não qualificado         | 0,3       | 1,0                                         |
| Rácio dos quadros médios e superiores / total do pessoal da empresa | 6,6%      | 4,7%                                        |

A rotatividade do pessoal, contabilizando unicamente a saída do pessoal, apresentou em média valores percentuais muito baixos. As saídas aconteceram preferencialmente nos profissionais semi-qualificados e nos níveis de escolaridade correspondentes ao 9º ano, no entanto nunca ultrapassando em média, 3 % de todo o pessoal da empresa. Pode inferir-se que a estrutura de emprego é estável.

A capacidade de competição da empresa no mercado poderá ter sido afectada pela escassez de oferta de pessoal com as qualificações profissionais adequadas, no período em análise.

<sup>6</sup> Fonte: Anuário da Indústria Metalúrgica e Electromecânica de 2003

<sup>7</sup> Fonte: Cálculo com base em dados do INE de 2003.

#### *(4) Práticas de gestão dos recursos humanos, para além da formação*

Existe um conjunto de práticas implementadas na empresa, nomeadamente, ao nível da comunicação interna, da atribuição de prémios em função da performance, de iniciativas para o envolvimento do pessoal em processos de decisão. A empresa afirmou estar a caminhar para a criação de um ambiente propício à aprendizagem contínua, porque acredita, segundo as palavras do dirigente entrevistado, “na sua importância, na melhoria das qualificações das pessoas para o desenvolvimento da empresa”. No entanto, a empresa não dispunha de dados sobre o envolvimento das pessoas nessa aprendizagem, nem o que isso representaria em termos de esforço financeiro, assim como sobre quaisquer acções tendentes a avaliar de forma quantitativa os efeitos da formação, fosse de carácter formal ou informal.

Por outro lado, a empresa tem uma preocupação permanente em motivar as pessoas e de solicitar o seu envolvimento na formação. Existe uma compensação, através da atribuição de subsídio para a formação realizada fora do horário de trabalho. Actualmente, a empresa X tem uma preocupação muito acentuada com a fase de selecção e recrutamento do pessoal, a qual é feita presencialmente com critérios e com definição de objectivos, esclarecimento da forma de funcionamento da empresa, e dos requisitos a nível funcional para uma boa performance.

Em resumo, algumas das práticas de gestão de recursos humanos ainda parecem estar em fase relativamente incipiente de implementação, estando mais consistentes ao nível do discurso do que propriamente no terreno. Sobressaem algumas iniciativas, para melhorarem a comunicação entre as pessoas dentro da estrutura empresarial e os procedimentos mais “standardizados” de seleccionar e recrutar pessoal, e as tentativas aparentemente eficazes de motivar os trabalhadores.

## **8. CONCLUSÕES**

Na empresa estudada, apesar da existência de planeamento anual da formação, a estratégia formativa parece ser mais baseada em insuficiências e necessidades detectadas pontualmente, do que propriamente estar relacionada com a aprendizagem contínua dos recursos humanos. No entanto, os valores dos coeficientes de correlação calculados, a associação linear entre as variáveis que traduziram a performance e o esforço em formação foram em geral elevados, o que não significa que haja uma relação causal, podendo ambos os indicadores covariarem em função de outros factores.

Por outro lado, a empresa apresenta elevados ganhos de produtividade, o que pode estar relacionado com a existência de outros factores com efeito mais predominante, do que o próprio esforço em formação, não sendo já dispiciente o conjunto de práticas implementadas conotadas com as organizações de elevada performance.

De facto, para além de apresentar uma cultura empresarial estável, a empresa privilegia acções tendentes a fomentar a comunicação interna e a motivar as pessoas, atribuindo prémios de incentivo e envolvendo-as em processos intermédios de decisão. Como resultado as pessoas encontram uma situação de emprego mais estável,

endogeneizando mais eficazmente a cultura e os valores da empresa. Tudo parece indiciar que a Empresa X reúne algumas condições que permitem potenciar os efeitos da formação, mesmo que esta não seja estrategicamente planeada. Também, o facto da empresa pertencer a um grupo internacional, que está no mercado há algumas dezenas de anos, e ter um único cliente fiel Japonês, que deslocalizou parte da sua produção para o espaço europeu, origina uma situação de estabilidade que resulta em planeamento estratégico anual de elevado rigor.

Este estudo identificou assim um comportamento e uma atitude face à formação profissional, que muito provavelmente se justificam pelo nível de importância atribuídos à formação pela empresa. No entanto, o tipo de estratégia empresarial seleccionada, em termos de requisitos do esforço em formação, no contexto de uma competição no mercado cada vez mais agressiva, é fundamental como um meio de promover as mudanças tecnológica e organizacional adequadas. Apesar de não se poderem retirar conclusões definitivas, existem factores contextuais internos e externos à empresa que podem influenciar os efeitos do esforço em formação desenvolvido. É o que parece acontecer com a empresa do sector automóvel participante no estudo de caso. De qualquer modo, a situação referenciada parece, mesmo assim, ser mais o resultado de circunstâncias idiossincráticas, do que da existência de características organizacionais, que possam vir a constituir as melhores práticas transferíveis para outros contextos.

## 9. BIBLIOGRAFIA

- Becker, B. e Barry G. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects, 39(4), 779-801, *Academy of Management Journal*.
- Becker, B. e Huselid M. (1998). High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications, *Research in Personnel and Human Resource Management*, (16), 53-101.
- Becker, B., Huselid, M., Pickus, P. e Spratt, M. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations, *Human Resource Management*, 36(1), 39-47.
- Bilhim, J. (2001). *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*, Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Figueiredo, M. (2006). “A Formação e o Desempenho Empresarial”- Tese de Doutoramento- Área Científica - Gestão - Especialidade: Gestão Global, Estratégia e Desenvolvimento Empresarial, ISCTE: Lisboa, Portugal.
- Kitching, J. e Blackburn, R. (2002). *The Nature of Training and Motivation to Train in Small Firms*, Small Business Research Centre Kingston University. Disponível em: URL: [www.dfes.gov.uk/research/data/uploadfiles/RR330.PDF](http://www.dfes.gov.uk/research/data/uploadfiles/RR330.PDF) .
- Lawrence, P. e Lorsch, J. (1986). *Organization and Environment - Managing Differentiation and Integration*, Boston USA: Harvard Business School Classics.

- Laplagne, P. e Bensted, L. (1999). *The Role of Training and Innovation in Workplace Performance*, Productivity Commission Staff Research Paper, Canberra: AusInfo.
- Lowe, G. e McMullen, K. (1999). *Barriers and Incentives to Training - Report of the Expert Panel on Skills*, Canada: Advisory Council on Science and Technology .
- Maglen, L. e Hopkins, S. (2000). *What has training got to do with business strategy?*, Proceedings of CEET National Conference, Melbourne: Mobilizing Resources for Lifelong Learning, October.
- Maglen, L. e Hopkins, S. (2001). What works for us may not work for you in Andrew Smith (Eds.), *Return on Investment in Training - Research Readings*, (pp. 91-102), NCVER - National Centre for Vocational Educational Research: Kensington Park, Australia.
- Moy, J. (2001). Showing that Enterprise Training Pays: lessons from literature in Andrew Smith (Eds.), *Return on Investment in Training - Research Readings*, (pp.35-60), Kensington Park, Australia: NCVER - National Centre for Vocational Educational Research.
- Ridoutt, L., Dutneall, R., Hummel, K. e Smith, C. (2002). *Factors Influencing the Implementation of Training and Learning in the Workplace*, Kensington Park Australia: NCVER – National Centre for Vocational Education Research.
- Robalo, A. (1997). *Teorias contingenciais de organização*, Lisboa: Edições Sílabo.
- Robinson, D. e Robinson, J. (1995). *Performance Consulting – Moving Beyond Training*, San Francisco: CA Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Smith, A., Oczkowski, E., Noble, C. e Macklin, R. (2002). *New Management Practices and Enterprise Training*, Kensington Park, Australia: NCVER - National Centre for Vocational Education Research.