

## **A Indelével Relação entre Trabalho e Formação: O Caso do Centro de Formação de uma Grande Empresa<sup>1</sup>**

**Sandra Pratas Rodrigues<sup>2</sup> e Natália Alves<sup>3</sup>**

### **Resumo**

Este artigo reporta-se a uma investigação empírica centrada nas práticas formativas de uma estrutura de formação profissional contínua de uma grande empresa do sector automóvel, com o objetivo de analisar as finalidades e os objetivos de uma formação que é concebida e desenvolvida numa articulação estreita com o exercício do trabalho e os saberes profissionais. Para a prossecução deste objetivo, a opção metodológica recaiu sobre método do estudo de caso intrínseco, tendo sido mobilizado um leque diversificado de técnicas de recolha de dados de natureza qualitativa. A análise dos dados recolhidos permite-nos verificar que existe uma relação fusional entre o trabalho e a formação. Esta relação fusional está patente na dependência orgânica do centro de formação do departamento de produção, nas finalidades e objetivos da formação, na conversão dos referenciais de práticas em referenciais da formação e na subordinação da formação às necessidades e aos ritmos do sistema produtivo.

Palavras-chave: Educação e Formação de Adultos; formação profissional contínua; relação trabalho-formação

---

1 Este artigo faz parte de uma investigação realizada com vista à obtenção do grau de doutor. A investigação foi financiada pela FCT, através de bolsa de doutoramento (SFRH/BD/68693/2010).

2 Instituto da Educação, Universidade de Lisboa. Email: sandrapratas.rodrigues@gmail.com

3 Instituto de Educação, Universidade de Lisboa. Email: nalves@ie.ul.pt

## **The Indelible Relationship between Work and Education: The Case of a Training Centre in a Large Company**

### **Abstract**

This paper is based on an empirical research focused on the training practices of a Continuing Vocational Training (CVT) facility in a large company of the automobile sector. It aims at analysing the purposes and objectives of a training that is designed and developed in close connection with the execution of work and professional knowledge. To achieve this objective, the methodological option was the intrinsic case study method, and a wide range of collection techniques of qualitative data has been used. The data analysis allows us to verify that there is a fusional relationship between work and training. This fusional relationship is reflected in the organic dependence of the training centre of the production department, in the aims and objectives of the training, in the conversion of practices reference framework into training reference framework and in the subordination of the training to the needs and rhythms of the production system.

Keywords: Adult Education and Training; continuing vocational training; relationship between work and training

## **La Relación Indeleble entre el Trabajo y la Formación: El Caso de un Centro de Formación de una Gran Empresa**

### **Resumen**

Este artículo hace referencia a una investigación empírica centrada en las prácticas de formación de un centro de formación profesional continuada de una gran empresa en el sector del automóvil. Tiene como objetivo analizar las metas y objetivos de una formación que está diseñada y se desarrolla a través de una estrecha relación con el ejercicio del trabajo y de los conocimientos profesionales. Para lograr este objetivo, la elección metodológica recae en el método de estudio de caso intrínseco y se ha movilizad a una amplia gama de técnicas de recolección de datos cualitativos. El análisis de los datos recogidos nos permite verificar que hay una relación fusional entre el trabajo y la formación. Esta relación fusional se refleja en la dependencia orgánica del centro de formación del departamento de producción, en los fines y objetivos de la formación, en la conversión de los referenciales de las prácticas de referencia en los referenciales de la formación y en la subordinación del ciclo de formación a las necesidades y a los ritmos del sistema de producción.

Palabras clave: Educación e Formación de Adultos; formación profesional continua; relación entre el trabajo y la formación

## Introdução

Este artigo reporta-se a uma investigação empírica centrada na oferta formativa de uma estrutura de formação profissional contínua de uma grande empresa do sector automóvel, com o objetivo de analisar as finalidades e os objetivos de uma formação que é concebida e desenvolvida numa articulação estreita com o exercício do trabalho e os saberes profissionais. A formação profissional contínua é, como defende Canário (2000), um dos polos do campo da educação de adultos, e um dos que mais se tem expandido nas últimas décadas, fruto do crescimento das atividades de formação contínua. Apesar de existir um conjunto importante de estudos sobre a formação contínua de alguns grupos profissionais, como é o caso dos professores, são mais raros os que, reivindicando uma filiação nas Ciências da Educação, discutem as questões da formação profissional integrada no funcionamento das empresas, cujo papel nos processos de formação da população adulta é cada vez mais preponderante na sociedade contemporânea (Barbier, 1992, 2009; Canário, 2000, 2003). O estudo sobre a formação promovida pelo Centro de Treino da Produção de uma multinacional do sector automóvel inscreve-se nesta última tendência e visa contribuir para a reflexão em torno de uma conceção de formação que, ao afastar-se da forma escolar, preconiza uma articulação estreita entre saberes teóricos e saberes do trabalho, entre contexto de formação e contexto de trabalho.

## Formação profissional contínua em contexto empresarial

Uma empresa é uma entidade dinâmica, em constante mutação, que procura a sua estabilização através de uma articulação complexa com o meio envolvente, também ele em processos permanentes de mudança. Uma empresa funciona, nesta lógica, como um “organismo vivo, auto-organiza-se e faz a sua auto-produção. Ao mesmo tempo faz auto-eco-organização e auto-eco-produção” (Morin, 2008, p. 127), constituindo-se como uma realidade social específica.

Estes pressupostos são relevantes na medida em que a aposta que uma empresa faz em formação está fortemente arraigada nas características do seu sistema produtivo e organizacional, na sua dimensão e nas tendências de evolução do sector de atividade em que se insere (Almeida & Alves, 2014). A análise da formação inscrita no contexto de uma empresa implica, por esse motivo, contemplar a relação, os circuitos e as lógicas que se estabelecem entre o modelo de produção, as situações de trabalho e a formação, num jogo de espelhos que

influencia o tipo de relação entre os *referenciais da formação* e os *referenciais das práticas profissionais*. Neste sentido, as orientações sobre os métodos de produção e de organização do trabalho fazem parte do enquadramento estratégico que potencia a passagem de uma empresa de *consumidora* a *conceitualizadora* de formação.

Os modelos de produção e de organização do trabalho de uma empresa não só refletem as especificidades dos seus ciclos de trabalho e o modo como o todo da organização se estrutura para atingir os seus objetivos, como participam no desenvolvimento dos saberes e competências dos trabalhadores e do coletivo organizacional, conferindo-lhe lógicas próprias de ação e reflexão.

As transformações socioeconómicas globais mais recentes têm marcado o fim (sempre enunciado, mas ainda muito contestado) do modelo de produção industrial taylorista/fordista, originando outras formas de gestão das relações entre as pessoas e o trabalho. As novas formas de relação no/com o trabalho tendem a desvalorizar a dimensão individual face à dimensão coletiva, o que implica que “cada um dos profissionais construa uma representação intelectual da globalidade do processo de produção onde está inserido, passando a pensar e a agir à escala da organização” (Neves, 2007, p. 34).

Neste enquadramento, é hoje reconhecido o papel insubstituível das empresas na construção de saberes profissionais, uma vez que a inserção num contexto organizacional específico não só faz parte da vida profissional dos indivíduos que o integram, como participa na sua construção como pessoas, induzindo uma abordagem à relação entre o trabalho e a formação que não separa o “trabalhador” do “cidadão” (Almeida, Alves, Bernardes, & Neves, 2008, p. 3). As transformações na natureza da relação entre os trabalhadores e o seu local de trabalho, das relações humanas nesse contexto e das formas de aprendizagem associadas ao exercício do trabalho fazem com que a pertinência, as necessidades e as motivações projetadas nas situações de carácter formativo ultrapassem os aspetos técnicos e tecnológicos para abranger as questões comunicacionais e interrelacionais, que interferem na qualidade do trabalho coletivo e no desenvolvimento de organizações de carácter qualificante (Garvin, 1993; Lopes, 2000; Wittorsky, 1998; Zarifian, 1992).

As novas configurações do trabalho e das relações interpessoais nesse contexto protagonizam uma transformação da empresa enquanto espaço social, com um impacto fundamental na construção das identidades profissionais (Dubar, 1997; Sainsaulieu, 1977, 2001) e enquanto espaço formativo, determinante nos processos de desenvolvimento de saberes e competências (Canário, 2000, 2003; Le Boterf, 1994, 2001; Malglaive, 1995).

A tendência para que o conhecimento e os saberes profissionais de suporte às evoluções dos sistemas produtivos e organizacionais estejam cada vez mais inscritos na complexidade das relações pessoais, profissionais e sociais que se estabelecem dentro do espaço das empresas, contribui para que estas vão ganhando o estatuto de agentes formativos e sociais de largo espectro, com um papel preponderante nas configurações da formação pessoal e profissional contínua (Malglaiive, 1995; Sainsaulieu, 2001). Em simultâneo, as ações de formação contínua que se desenvolvem no interior das empresas são “portadoras de processos transformadores e de mudanças organizacionais suficientes para que as possamos incluir no número de vias privilegiadas do desenvolvimento social das empresas contemporâneas” (Sainsaulieu, 2001, p. 401), estabelecendo-se uma relação de reciprocidade e de influências entre a empresa/o trabalho e a formação, sobretudo no que diz respeito aos processos de desenvolvimento de competências e saberes pensados para a adaptação e/ou antecipação da mudança (Barbier, 2009).

De entre os fatores que influenciam o tipo de investimento na formação dos trabalhadores, a dimensão das empresas é um dos que mais impacte tem (Almeida et al., 2008; Almeida & Alves, 2014; Alves, 2000; Estêvão, Gomes, Torres, & Silva, 2006). Cardim (2005) argumenta que não só este fator interfere diretamente no tipo de práticas de gestão dos recursos humanos, como determina a relação que se estabelece entre a gestão das pessoas e a gestão da formação, refletindo uma maior ou menor preocupação com as questões técnicas e/ou humanas, tanto na formação como no trabalho. A maior incidência da formação aparece relacionada com a maior dimensão das empresas também na medida em que estas estão normalmente mais envolvidas com as evoluções tecnológicas (Nisar, 2004), que carecem de um acompanhamento mais premente ao nível dos postos de trabalho, da organização e da especificidade das atividades que estão relacionadas com a integração dessas tecnologias. Assim, um uso intensivo de recursos e ferramentas tecnologicamente avançados, como é o caso do sector de construção automóvel, requer mais formação especializada e numa lógica mais continuada, do que uma utilização menos exigente de meios tecnológicos.

Ora, o investimento feito em formação, nomeadamente pelas empresas que a definem como prioridade estratégica com vista a suportar os seus processos de crescimento em articulação com os modelos de produção e de organização do trabalho que preconizam, é o resultado da convicção de que esse será mais um meio para alcançar os seus objetivos futuros (Caspar, 2011). Dito de outra forma, a política de formação numa empresa justifica-se pelo contributo que a empresa acredita que a formação pode dar em termos de eficiência e de eficácia

organizacional. Segundo esta lógica, as iniciativas de caráter formativo não surgem como atividades isoladas. Elas estão integradas num processo global de gestão da organização e dos seus recursos humanos (Meignant, 1999). Conforme salientam Almeida e Alves (2014), a grande questão não é a de reconhecer a importância da formação no desenvolvimento das pessoas e dos contextos organizacionais, mas de discutir as finalidades das políticas e práticas de formação das empresas em articulação com as características das dinâmicas geradas entre a formação e as atividades de trabalho.

Inscrita neste cenário, a formação contínua deixa de ser encarada como complementar, corretiva ou de reciclagem relativamente às fases iniciais de formação (Malglaive, 1995), na medida em que a empresa se preocupa com o desenvolvimento de determinadas competências que estão orientadas para o seu modo particular de organização do trabalho. A formação profissional contínua devedora desta lógica é encarada como um processo fulcral para o desenvolvimento dos trabalhadores, que, por sua vez, está intimamente relacionado com a necessidade de dar resposta às exigências decorrentes da estratégia organizacional em articulação com o seu modo particular de funcionamento, numa dialética que pode assumir um caráter transformador.

Nesta perspetiva, o modelo linear e cumulativo de formação, típico do modelo escolar (Canário, 2000), deixa de fazer sentido uma vez que o *saber* e o *fazer* passam a estar encadeados e submergidos num contexto real, e não simulado, a partir de situações concretas, e não hipotéticas. Melhor dizendo, uma vez que as situações formativas em contexto de trabalho são determinadas, em boa parte, pela procura de soluções para problemas concretos, esta prática é pouco compatível com a adoção de lógicas emanadas do modelo escolar, mais centrado na formação em conteúdos predeterminados, que permanecem demasiado distanciados das situações de trabalho para conseguirem articular, de forma efetiva, as teorias e as práticas, os saberes com os modos de fazer.

Em contraposição, a formação integrada, que articula saberes de ação com saberes teóricos, passa necessariamente pela utilização dos recursos experienciais dos trabalhadores, numa lógica endogâmica, enquanto eixo aglutinador das aprendizagens a realizar, o que poderá tornar-se visível através das estratégias de inscrição dos saberes prévios dos indivíduos nas atividades de formação. Potencialmente, esta lógica de formação reúne condições para que o *know-how* dos trabalhadores seja contemplado pelo ato formativo, numa lógica de interpelação (Correia, 2003).

Esta dinâmica potencia o desenvolvimento de processos de reflexão sobre a ação como estratégia de construção de novos saberes (Argyris & Schön, 1974, 1978;

Schön, 1983; Wittorski, 1998) associados às respostas complexas que vão sendo encontradas na relação que a formação estabelece com o trabalho, nomeadamente ao transformá-lo em conteúdo central da formação. Este envolvimento favorece o surgimento de novas propostas e formalizações que permitem “integrar o informal e o relacional com o formal, já não de uma forma cumulativa mas interpelante” (Correia, 2003, p. 31).

Na construção do seu espaço formativo, algumas empresas definem os seus dispositivos e programas de formação, que têm como tónica fundamental o diálogo entre os *referenciais da prática* e os *referenciais da formação*, a partir de novas formas de pensar a produção e que passam atualmente pelo desempenho de funções numa lógica de coletivo, de flexibilidade e de polivalência, o que significa que também se exigem novas formas de pensar a formação (Kovács, 1998, 2005). Este cenário promove a (re)aproximação entre a formação e as situações de trabalho, na consciência de que “o exercício do trabalho é, ele próprio, produtor de competências”, pelo que é necessário “pôr em causa a separação tradicional entre situação de trabalho e situação de formação” (Barbier et al., 1991, p. 94), reconhecendo o potencial formativo das situações de trabalho, traduzido em modalidades formativas centradas na produção de saberes e competências *em situação*. Considerando que investir em formação, para uma empresa, é inscrevê-la no seu desenvolvimento estratégico, Carré e Vidal (1988, p. 44) defendem que essa atitude decorre de um entendimento “da formação como vector de mudança na direcção impressa por uma vontade estratégica afirmada, e não já como uma função marginal da empresa”.

## Opções metodológicas

A investigação realizada inscreve-se numa abordagem de cariz qualitativo e naturalista e visa compreender as finalidades e os objetivos da formação ministrada no Centro de Treino da Produção de uma grande empresa multinacional do sector automóvel. Para a prossecução deste objetivo, a opção metodológica recaiu sobre o método do estudo de caso *intrínseco* (Stake, 2012), tendo sido mobilizado um leque diversificado de técnicas de recolha de dados. O quadro abaixo apresenta as técnicas de recolha de dados utilizadas e o tipo de *corpus* empírico produzido:

Quadro 1  
Técnicas Centrais e Complementares de Recolha de Dados e Corpus Empírico

Técnicas centrais de recolha de dados	Corpus empírico
Observação não participante <i>in loco</i> de sete módulos de formação, com a duração total de 117 horas	Diário de Campo
Observação participante em quatro módulos de formação, com a duração total de 101 horas	Registo de ações, interações, opiniões e perspetivas; dados sobre o espaço, os meios e os métodos; impressões e reflexões sobre a organização e o desenvolvimento da formação
Técnicas complementares de recolha de dados	Corpus empírico
Inquéritos por questionário aos: - Formadores de todos os módulos observados (11) - Formandos das sessões onde foram realizadas as observações não participantes	Dados de caracterização do perfil dos formadores  Dados de caracterização dos formandos
Entrevistas semidiretivas de explicitação: Coordenador do Centro de Treino da Produção dois formadores do Centro	Dados relativos aos percursos profissionais e formativos, modos de organização e funcionamento do Centro de Treino da Produção, metodologias da formação e articulação com a produção/ empresa
Recolha documental	Documentação oficial interna Planos de missão e objetivos da empresa; planos de formação e balanços de execução dos RH e do Centro de Treino da Produção; dados operacionais; notas das reuniões

A análise dos dados foi baseada nas orientações metodológicas avançadas por Bogdan e Bicklen (1994), Lessard-Hébert, Goyette e Boutin (1994), Stake (2011, 2012) e Bardin (2014). A lógica holístico-interpretativa, que esteve subjacente a todo o processo de recolha e análise, implicou uma mestiçagem, não só de técnicas de recolha, como também de análise dos dados, pelo que a natureza qualitativa do estudo não excluiu alguns elementos de análise quantitativa, nomeadamente no



que diz respeito aos dados operacionais da formação, decorrentes sobretudo das técnicas complementares de recolha de dados.

No que diz respeito à análise dos dados decorrentes da observação, o Diário de Campo – corpus empírico central da investigação – foi sujeito a uma análise temática categorial, tal como Bardin (2014) propõe. Numa lógica indutiva e holística, a categorização e interpretação dos enunciados do Diário tiveram também em consideração os dados emanados das restantes técnicas de recolha e análise, consideradas como técnicas secundárias e aplicadas enquanto procedimentos de recolha cirúrgica de dados, que dificilmente seriam evidenciados e coletáveis através da observação direta dos atos da formação.

Neste sentido, o processo de triangulação teve uma dupla dimensão, na medida em que se cruzaram as pistas de interpretação emergentes de diferentes fontes e técnicas de recolha e análise, nomeadamente para a análise de conteúdo do Diário de Campo e das entrevistas semidiretivas, para além da triangulação das inferências e resultados das diferentes fontes de dados entre si. Concomitantemente, o objetivo de diversificar as técnicas de recolha de dados decorre das questões que normalmente se colocam sobre a validade e fiabilidade de estudos do foro qualitativo, correspondendo a uma necessidade metodológica de cruzar informações, perceções e interpretações, no sentido de as ir confirmando ou contestando. Assim, o procedimento multimetodológico favoreceu a construção de uma matriz de leitura intercruzada e coerente dos dados, bem como a triangulação e validação de dados (Stake, 2012) até à sua saturação.

## **Apresentação dos resultados: o Centro de Treino da Produção como uma réplica do sistema de produção**

O Centro de Treino da Produção (CTP) é uma estrutura interna de formação contínua que depende, em termos orgânicos, do departamento de produção. Esta dependência orgânica define, desde logo, uma das características estruturantes da formação ministrada: a sua forte articulação com o sector produtivo da fábrica. A relação fusional que se estabelece entre produção e formação está patente na autonomia de que o Centro goza relativamente ao Departamento de Recursos Humanos e à dependência estrutural que estabelece com a Produção, bem como na sua localização física, nas suas finalidades e objetivos.

## **Características do espaço do Centro de Treino da Produção**

Aquando da sua criação, no início de 2009, o espaço físico do CTP tinha cerca de 730m<sup>2</sup> e aproveitava instalações já existentes na empresa para outras finalidades. O crescimento do volume da procura e das atividades de formação do Centro, bem como a natureza dos recursos físicos envolvidos em algumas dessas atividades, que exigem uma área considerável, ditaram a necessidade de aumentar e remodelar o espaço destinado à formação. O processo de reestruturação do Centro implicou o seu alargamento (em termos físicos e humanos) e realocação, passando a ocupar mais de 900m<sup>2</sup>. Assim, desde 2010, funciona num espaço especificamente reconfigurado para a sua existência, situando-se numa zona contígua à linha da montagem final e da inspeção final das viaturas produzidas na fábrica.

O espaço físico do CTP está dividido em quatro áreas: uma sala para o trabalho pedagógico e administrativo da equipa de formadores; duas salas que os formadores designam por *salas teóricas* ou da *formação teórica*; uma zona de *formação prática*, que ocupa a maior parte do espaço físico (cerca de dois terços); e uma oficina de trabalho, onde a maioria dos meios técnicos e equipamentos utilizados na formação são (re)construídos pela equipa de formadores, a partir de peças disponibilizadas pela Área de Produção da fábrica.

O espaço da *formação prática* corresponde a uma superfície ampla projetada para a realização de atividades que, direta ou indiretamente, permitem reproduzir diversas operações e postos de trabalho da fábrica. Os materiais disponíveis são diversificados e contemplam as necessidades da formação como se do trabalho se tratasse. Concretamente, existem bancadas de trabalho, equipamentos técnicos e tecnológicos, ferramentas, componentes de automóveis, carros de treino, estruturas robotizadas (que reproduzem o movimento dos carros nas linhas) e computadores de apoio à formação.

Como a formação, nas palavras de um formador, “tem de reproduzir o melhor possível aquilo que se faz na linha, senão não interessa para grande coisa”, o espaço e os meios didáticos são concebidos de forma a reproduzirem, o mais fielmente possível, as condições existentes na linha de produção, refletindo a forte relação que se pretende estabelecer entre as atividades formativas e as situações de trabalho.

## **Missão e objetivos do Centro de Treino da Produção: formar para os *conceitos metódicos* e desenvolver *competências técnicas***

O Centro de Treino da Produção apresenta-se como uma estrutura de formação de natureza eminentemente prática, responsável por promover a aquisição e o aper-

feiçãoamento dos *conceitos metódicos* associados ao sistema de produção *lean*<sup>4</sup> do Grupo Automóvel que gere a multinacional e as *competências técnicas* relacionadas com o exercício de algumas das atividades-chave do trabalho da produção, com o intuito, como refere o Coordenador do Centro, “de passar os conceitos do sistema de produção a todos os níveis”. É precisamente porque a formação deve “passar os conceitos do sistema de produção a todos os níveis” que ela se destina a toda a população da empresa, numa lógica transversal que favoreça a constituição de grupos multiprofissionais e multifuncionais, oriundos de zonas e funções distintas da empresa, como todos os atores entrevistados foram unânimes em referir.

A formação do CTP caracteriza-se, segundo a conceção da empresa expressa em documentação disponível internamente (como é o caso dos cartazes afixados no próprio espaço físico do CTP) e pela voz do Diretor de Produção, por uma “atitude formativa fundamentalmente experimental e instrumental, lúdica e tendencialmente não formal”, que promova a “aliança entre os conceitos, a observação e os movimentos”. Conforme refere o mesmo interlocutor, a relação íntima que se pretende fomentar entre a formação e o trabalho é estratégica, na medida em que pretende originar um “processo de questionamento em equipa a partir de situações reais e a formulação de novas orientações concretas para a prática profissional”, numa lógica de melhoria contínua. Estas linhas gerais de orientação para a formação significam que o CTP pretende assumir um papel central no aperfeiçoamento das competências profissionais, bem como na articulação entre o exercício do trabalho e os fundamentos ideológicos e conceptuais do método de organização e produção implementado na empresa.

Se, por um lado, esta perspetiva sobre o modo como os processos de aprendizagem se articulam com o exercício do trabalho – nomeadamente ao sustentar os seus processos de melhoria na *reflexão* sobre as *ações* implicadas nesse exercício –, enfocam um tipo de relação entre as teorias e as práticas tal como as *Teorias da Ação* de Argyris e Schön (1974, 1978) a problematizam, em simultâneo também reconvocam o questionamento levantado por Berton (1996) relativamente aos objetivos com que essa relação é estabelecida, tendo em conta o posicionamento/direcionamento assumido pelas atividades da formação – *nas, pelas* ou *a partir* das situações de trabalho.

No caso da formação do CTP, e não se tratando de uma formação desenvolvida *nas* situações de trabalho, uma vez que, embora haja uma confluência do espaço físico

---

4 A filosofia de organização dos processos de trabalho designada por *lean production* teve origem no Sistema Toyota de Produção, que influenciou vários sistemas de produção na indústria automóvel e se tem alastrado a diversos setores de atividade. *Lean* significa *leve, magra* ou *enxuta*, por oposição à produção em *massa* típica do taylorismo/fordismo (Kovács & Castillo, 1998), reportando-se à otimização dos resultados através da rejeição de tudo o que é supérfluo nas várias etapas dos processos de gestão e produção de bens e serviços. A essência deste sistema de produção é a procura da diminuição do peso dos desperdícios e da própria organização, procurando, desse modo, alcançar níveis mais elevados de produtividade e competitividade.

e organizacional, há uma distinção dos tempos e espaços de ambas, observa-se que há a intenção de que a formação seja definida *pela e a partir* da observação, reflexão e questionamento das situações de trabalho, tal como foi assumido pelo Diretor de Produção. Esta conceção de formação, baseada no que Berton (1996) designa por conversão do *referencial das práticas* em *referencial de formação*, tem subjacente um processo de formalização dos saberes e dos conteúdos do trabalho para que estes possam ser a base da melhoria profissional, e está na origem do que parece ser um círculo virtuoso entre trabalho e formação, em que ambos se influenciam mutuamente e a que o Diretor de produção dá expressão nos seguintes termos: “processo de questionamento em equipa a partir de situações reais e a formulação de novas orientações concretas para a prática profissional”.

Do até aqui exposto, sobressai a ideia de que a intervenção do CTP tem como missão desenvolver uma formação predominantemente prática e virada para o aperfeiçoamento do exercício do trabalho – domínio das *competências técnicas* –, enquanto consolida uma orientação conceptual de acordo com a matriz do sistema de produção da empresa – domínio dos *conceitos metódicos*. Ao apostar nestes dois domínios, o CTP desempenha, segundo o Diretor de Produção, um papel central na estratégia prosseguida pela empresa para alcançar um “desenvolvimento sustentável”, o “aumento de produtividade” e a “melhoria das condições de trabalho”, através do desenvolvimento de atividades de formação focalizadas nos conceitos e técnicas de trabalho associados ao modelo de produção que regula o trabalho na empresa.

A informação contida nos cartazes informativos e em documentação institucional disponibilizada aos formandos durante a formação observada suporta o tipo de intervenção enunciada pelo responsável pela Produção e permite elencar os principais objetivos deste Centro:

- Criar uma linguagem única e um entendimento comum para a implementação do sistema de produção, tendo como objetivo o sincronismo e o valor acrescentado;
- Permitir um suporte sistemático ao *KVP Kascate*<sup>5</sup> através de um amplo e gradual desenvolvimento de competências em todos os níveis da hierarquia;
- Assegurar continuamente o trabalho com *standards* nos processos organizacionais sob o ponto de vista do trabalho de equipa, com o objetivo de se alcançar e manter um desenvolvimento sustentável para assegurar a competitividade e simultaneamente os postos de trabalho (2 de maio de 2011).

---

5 Designação do sistema de melhoria contínua concebido e desenvolvido na empresa, em que as ações de melhoria decorrem da reflexão sobre as atividades do trabalho e são implementadas em *cascata*.

Explicitados noutros termos, os objetivos do Centro de Treino da Produção assumem uma dimensão estratégica, tal como anunciado pelo diretor da Área de Produção e pelo coordenador do Centro, concretamente porque estabelecem uma relação de interdependência entre a formação e a consolidação do sistema produtivo da empresa. Neste sentido, o conjunto de objetivos apresentados focaliza-se na criação e consolidação de uma “ linguagem comum”, expressão que é sinónima de uma outra, encontrada nos referenciais de formação do CTP, a de “consciência comum”, em torno do modelo de produção preconizado e que explica o facto de a formação ministrada não se destinar exclusivamente aos trabalhadores da produção.

É nesta linha de reflexão que se enquadra o registo do Diário de Campo que aqui se transcreve, que pretende exemplificar o modo como este objetivo do Centro foi evidenciado na formação:

Foi feita uma breve exposição com o objetivo de caracterizar o Grupo Automóvel, os seus objetivos e missão a médio prazo, o sistema de produção, alguns conceitos de melhoria contínua – como os 5S, tipos de desperdício, noções básicas de otimização e de *standards*. Esta parte da formação durou cerca de 1H30.

Após uma série de sessões de formação observadas, concluo que em todas esta é a chave que abre os trabalhos da formação, passando depois para as atividades práticas, tentando associar alguns conceitos apresentados a essas práticas, implementando-os nos exercícios (Diário de Campo, 18 de novembro de 2011).

É igualmente nesta linha de intervenção que o coordenador do Centro se refere à importância de incorporar a dimensão conceptual do sistema de produção em todas as formações desenvolvidas:

Porque, apesar de a formação ser maioritariamente técnica, passam-se aqui muitos conceitos que são conceitos que são utilizados pela organização e que são conceitos estratégicos. E que é isso que se tenta inculir nas pessoas, portanto, convém nós estarmos alinhados com aquilo que é o pensamento da chefia, porque senão depois podemos estar a ir por um caminho errado. Daí que se faça isso no início da cada formação (Coordenador do CTP).

Neste enunciado sobressai a relação estratégica existente entre a formação e os conceitos do sistema de produção, bem como a articulação que pretende ser feita entre os conceitos desse sistema e a dimensão técnica (do trabalho e da formação), com a intenção de “inculir nas pessoas” um determinado “pensamento” e “caminho”. Esta estratégia para a formação ilustra a emergência de uma visão da

formação em contexto organizacional como *lugar de socialização*, tal como defende Dellobe (1996), através de dispositivos de formação cada vez mais integrados no funcionamento das empresas e cuja missão extravasa os objetivos mais tradicionais da formação, ligados à transmissão, aquisição e desenvolvimento de saberes teóricos e/ou competências profissionais.

Nesta lógica, a formação do CTP tem um papel fundamental na promoção do acesso de todos os trabalhadores ao conhecimento que define a *cultura* (de produção) da empresa, ao mesmo tempo que se propõe desenvolver os saberes e competências individuais e coletivos dentro da organização (Parente, 2006). Com efeito, o desenvolvimento dos processos formativos, em contextos organizacionais, integra-se em pressupostos ideológicos e epistemológicos mais amplos, tal como Fabre (1994) salienta. Neste contexto específico, e uma vez que a formação não ocorre num vazio social (Bonvalot, 1989), as respostas formativas do CTP são modeladas de acordo com as especificidades organizacionais, fortemente devedoras dos princípios em que se baseia o sistema de produção.

Dando uma atenção particular às ações de melhoria contínua, há nos objetivos do Centro um apelo ao desenvolvimento de situações de formação que desencadeiem ações de melhoria que sejam transferíveis para o exercício do trabalho no sentido de lhes *acrescentar valor*, como é característico das organizações *lean*<sup>6</sup> (Kovács, 1998; Lopes, 2000). Coerentemente, a ênfase nos processos de melhoria contínua é feita em simultâneo com o reforço da necessidade de estabilidade (os *standards*) nos processos de trabalho. Nos objetivos enunciados (assim como nas práticas formativas observadas) está explícita a intenção de dotar os trabalhadores de competências de trabalho em equipa direcionadas para os processos de normalização ou estandardização que convocam os sistemas de melhoria contínua de influência *lean*.

Salienta-se também a lógica de mútuo benefício, explícita no último dos objetivos enunciados – assegurar a competitividade e os postos de trabalho –, em linha com a matriz de influência do modelo de produção, numa mensagem que reforça a importância da criação de um objetivo final comum a ambas as partes: “alcançar e manter um desenvolvimento sustentável”. Trata-se de estabelecer uma relação de interdependência e de compromisso, entre empresa e trabalhadores, mas que não deixa de gerar algumas tensões, como a relatada a seguir:

---

6 Sobre a transferência de ações de melhoria encontradas nas atividades de formação para o exercício do trabalho, pode ler-se nas notas de campo: “O formador informa o grupo que é frequente o departamento da Engenharia Industrial pedir estas SABs [Folhas de Trabalho Standard] ao CTP, sobretudo as imagens captadas, mas também as ideias. Dessa forma, tem uma base para construção de SABs ainda mais especificadas.” (11 de novembro de 2011). Note-se que o instrumento a que se faz alusão tem como objetivo explicitar e melhorar (no sentido da sua otimização) os passos de execução das tarefas do trabalho na linha.

Ao final de cerca de 30 minutos, os formandos tinham redefinido a organização da sala, redistribuído as funções de trabalho e eliminado dois postos de trabalho. Dos cinco operadores iniciais ficaram três, o que também originou o comentário de que “isto é uma tática para eliminar postos de trabalho” (Diário de Campo, 8 de junho de 2011).

A procura desse *compromisso* articula-se com o apelo à construção da *identidade* dos trabalhadores, expressa nos objetivos do Centro como a necessidade de criar uma “linguagem comum”, que passa pela *participação esclarecida* (à luz do sistema de produção) nos processos de melhoria contínua. Esta visão sobre a construção de uma matriz de “entendimento comum”, que associa os processos de *compromisso* e de *identidade*, aproxima-se da perspetiva de Nonaka (2007) sobre as formas de evolução do conhecimento organizacional, bem como das teorizações de Argyris (1977) e Argyris e Schön (1974, 1978), no que diz respeito à ligação estreita que se estabelece entre o desenvolvimento das ações e do saber dos indivíduos e o crescimento da organização como um todo, ancorada em processos de reflexão sobre a ação no trabalho.

## **A dupla dependência da formação do sistema produtivo**

Segundo o coordenador do Centro, os objetivos do plano de formação são “definidos anualmente (...) pela área da Engenharia Industrial”, à qual o CTP “pertence” e contemplam até às “40 000 horas de formação”. No entanto, estas 40 000 horas de formação previstas anualmente não correspondem à totalidade da formação a que os trabalhadores têm acesso, como se verifica no Quadro 1. O diferencial é da responsabilidade do Departamento de Recursos Humanos e assegurado, maioritariamente, por uma academia de formação externa à empresa.

---

<sup>7</sup> A designação oficial da Área de Produção da empresa era, à data da realização do estudo de campo, *Área da Engenharia Industrial & Gestão Optimizada*.

Quadro 2  
Evolução do Número de Horas de Formação e de Trabalhadores Envolvidos

Ano	Horas de formação realizadas pelos trabalhadores da empresa	Horas de formação realizadas pelos trabalhadores da empresa no CTP	Número de trabalhadores que realizaram formação no CTP
2010	176.305	44.929	1928
2011	97.865	42.943	4836
2012	121.762	69.684	5043
Totais	395.932 horas	157.556 horas	11.807 trabalhadores

Fonte: Centro de Treino da Produção e Departamento de Recursos Humanos

A análise do Quadro 2 revela-nos alguns aspetos importantes que, por economia de espaço, nos limitamos a enunciar: o elevado número de horas de formação realizadas pelos trabalhadores da empresa, ainda que sujeito a fortes oscilações anuais; o peso crescente da formação da responsabilidade do CTP, que no último ano corresponde a mais de metade da formação total, e o número crescente de trabalhadores que participaram nessa formação. Destes dados ressalta a aposta numa lógica endogâmica da formação (Estêvão et al., 2006), fruto do peso que o CTP assume, em 2012, enquanto principal promotor de oportunidades formativas no quadro da empresa. É neste contexto que as 40 000 horas de formação previstas anualmente para o CTP têm sido sistematicamente ultrapassadas.

A discrepância entre as horas previstas e as realizadas merece uma atenção especial na medida em que aponta, uma vez mais, para a dependência entre as dinâmicas da formação e as do trabalho. O coordenador do Centro faz alusão a esta dependência, enquanto elemento justificativo dos ajustamentos ao plano de formação definido:

Sempre que nós temos pessoas disponíveis na produção para formação, as pessoas vêm. Mas também [tem a ver] com a identificação das necessidades que a produção de vez em quando identifica e nos pede para nós desenvolvermos novos módulos de formação (Coordenador do CTP).

A relação entre a produção e a intervenção do Centro de Treino é, como se depreende pelas palavras do coordenador, fortemente determinada pelas necessidades formativas requeridas pela Área de Produção e pela disponibilidade das equipas de trabalho para realizar formação. Nessa medida, o fluxo da linha de produção é um fator organizacional preponderante na gestão da formação, com reflexos no volume de horas de formação do Centro. Esta questão mereceu uma atenção particular por parte do coordenador, aquando da entrevista:



(...) eu posso dizer que temos vindo em crescendo, não porque tenhamos mais importância, não porque tenhamos mais formação, mas sim por causa dos altos e baixos que a nossa indústria (...) tem (...). Eu acho que a razão do aumento de formação aqui no CTP é uma mistura de duas coisas, ou seja, a identificação de necessidades de formação diferentes, e daí terem vindo mais pessoas, e também depois a razão dos altos e baixos (Coordenador do CTP).

Dito de outro modo, as oscilações da produção são encaradas como fatores “naturais” de ajustamento do volume da formação, pelo que, como refere o coordenador, quando há “mais pessoas disponíveis para frequentar o CTP” isso decorre de uma determinação da empresa em “baixar o volume da produção”, em virtude da flutuação (os “altos e baixos”) dos mercados que alimentam a indústria automóvel. Os formadores ofereceram uma visão complementar sobre as razões do crescimento exponencial do volume de formação, para além das previsões feitas anualmente, revelando mesmo alguma apreensão sobre os fatores subjacentes a esse crescimento:

Muito trabalhoso para nós, mau para a fábrica. (...) Porquê? Vai haver um decréscimo de produção, vai haver um excedente de pessoas. (...) Onde é que (...) o excedente de pessoas virá cair? Virá cair na formação. O que é muito bom, o que é muito bom para nós e para as pessoas, o que é mau para a fábrica. (...) Para termos um excedente de pessoas em formação, algo corre mal na produção (Formador 1).

Eu costumo, também costumo dizer às pessoas é: eu tenho a noção que isto é uma fábrica de automóveis, não é uma fábrica de fazer formação. (...) Se nós tivermos muita gente cá no nosso Centro de Treino, para nós é bom, mas para a fábrica em si não é bom, porque temos pouca produção (Formador 2).

Apesar de a visão do coordenador sobre o afluxo crescente de trabalhadores na formação ser mais positiva, não lhe são alheias as preocupações dos formadores, assumindo que o equilíbrio entre a produção e a formação nem sempre é fácil. As questões que se levantam, sobretudo na equipa de formadores, prendem-se com a estabilidade da organização e da estrutura de formação, na medida em que “100% das pessoas” que trabalham no Centro têm a noção de que este funciona ao serviço da produção. Conforme afirma o próprio coordenador, a gestão da produção e a sua articulação com a formação é complexa: não só “o CTP só existe enquanto houver formandos para o frequentarem” - pelo que é preciso que as equipas de trabalho possam disponibilizar pessoas para a formação -, como também o excesso de trabalhadores em formação é um indicador negativo sobre os níveis de produção

da fábrica - com possíveis consequências na existência do próprio Centro. Um dos formadores resume este paradoxo da seguinte forma:

Se nós tivermos muita gente cá no nosso Centro de Treino, para nós é bom, mas para a fábrica em si não é bom, porque temos pouca produção. Se não temos cá ninguém no nosso Centro de Treino, a ... é sinal que a fábrica está a produzir bem, mas também é mau para nós porque não temos formandos, logo também não estamos cá a fazer o papel para o qual a ... para o qual fomos solicitados (Formador 1).

O cruzamento e discussão destes dados reforçam a ideia de que existe uma relação de dependência, mais do que de articulação, entre aquilo que são as *condições organizacionais* (Parente, 2006), concretamente as exigências da Área de Produção, e a ação formativa do CTP, configurando uma relação fusional entre o trabalho e a formação. Com efeito, em nenhum momento a análise dos dados aponta para que o plano e necessidades de formação se estabeleçam como uma prioridade relativamente aos planos e necessidades da produção. Quer isto dizer que, de um modo geral, a montante do plano de formação, da tipologia e frequência das formações desenvolvidas pelo Centro estão as exigências da produção, que presidem à conceção e concretização do plano de formação. As oscilações relativas às horas de formação desenvolvidas pelo CTP e as razões apontadas para essas flutuações são indicadores que dão corpo e visibilidade a este tipo de relação, sendo que a jusante destes indicadores se estabelece uma tensão entre aquilo que são os objetivos da produção e os objetivos do Centro, manifestada, sobretudo, nos enunciados dos agentes que assumem, no Centro, um duplo papel, os trabalhadores-formadores.

Assim, associada de forma direta às contingências da produção da fábrica, a concretização do plano de formação do CTP numa base anual corresponde à necessidade de se adequar a previsões de curto prazo. Os dados revelam que o planeamento e gestão da formação não só estão fortemente dependentes da estratégia definida pela empresa para a articulação entre a formação e a produção, como decorre, por via dessa relação fusional, das flutuações do mercado e da indústria automóvel, ou dos seus "altos e baixos", como refere o coordenador do Centro. Neste contexto, as oscilações e tendências da formação - tanto a planeada como a realizada - resultam das "dinâmicas económicas, tecnológicas e organizacionais" (Almeida e Alves, 2014, p. 10) que regulam a produção flexível orientada para uma lógica *lean*.

Em suma, o plano de formação do CTP organiza a atividade formativa de acordo com objetivos de curto prazo, em linha com o que os estudos de Almeida et al. (2008) e Almeida e Alves (2014) registam como sendo as tendências paradigmáticas dos planos de formação em grandes empresas nacionais, articulando-os com as oscilações dos níveis, necessidades e especificidades da produção da empresa. Nessa

articulação, a conceção e execução do plano de formação tem em linha de conta um equilíbrio entre uma componente mais conceptual da intervenção do CTP – que aqui se tem designado como o domínio dos *conceitos metódicos* associados ao sistema de produção – e a componente que procura garantir a melhoria do desempenho do trabalho ao nível operativo – ou seja, o domínio das *competências técnicas*.

## Considerações finais

A conceção e as finalidades das atividades formativas promovidas pelo CTP são reveladoras de uma indelével relação entre trabalho e formação baseada numa lógica de interpelação, onde os saberes profissionais e o *know-how* dos trabalhadores são incorporados no ato formativo. Neste sentido, não só os referenciais das práticas se convertem em referenciais da formação, como se criam as condições para que a empresa se apresente como *conceptualizadora* de formação e não mera consumidora, privilegiando uma perspetiva endogâmica das atividades formativas.

Ao apresentar como missão o desenvolvimento de uma formação predominantemente prática e orientada para o aperfeiçoamento do exercício do trabalho – domínio das *competências técnicas* –, e para a socialização de todos os trabalhadores nos princípios *lean* que sustentam a matriz do sistema de produção da empresa – domínio dos *conceitos metódicos* –, o CTP contribui para o estabelecimento de uma relação fusional entre produção e formação. Com reflexo nas diferentes fases do ciclo formativo e potenciadora de algumas tensões no coletivo dos trabalhadores, esta relação está na origem de um círculo que se pretende virtuoso, em que as práticas profissionais alimentam as formativas e estas, por sua vez, retroagem sobre o exercício profissional.

Em jeito de conclusão, considera-se que o estudo destes fenómenos formativos, que implicam uma articulação estreita entre a formação e o exercício do trabalho, é fundamental para que se compreendam as práticas formativas em contexto empresarial e as suas finalidades na aproximação que preconizam entre o *mundo da formação* e o *mundo do trabalho*. Ainda que considerando as limitações comumente apontadas aos estudos de caso, nomeadamente no que concerne à generalização dos resultados, este caso inscreve-se numa tendência para a expansão das atividades de formação profissional contínua associadas à evolução do tecido empresarial, designadamente em grandes empresas, que importa analisar para compreender melhor, quer nas suas virtualidades quer nas suas limitações, tanto mais que é reduzido o número de investigações sobre o contributo efetivo das práticas de formação profissional contínua em ambientes empresariais.

Nesse sentido, este estudo de caso pretende contribuir para aprofundar a discussão e expandir as possibilidades de interpretação sobre as problemáticas em foco, permitindo estabelecer pontes conceptuais (Stake, 2012) entre as questões empíricas singulares e um quadro teórico alargado, nomeadamente no que diz respeito a conceções da formação profissional que se afastam da influência do modelo escolar.

Daqui decorre a pertinência de realizar investigações que analisem a articulação entre a formação preconizada em contextos empresariais e as expectativas, saberes e competências efetivos dos trabalhadores, bem como os efeitos destas modalidades de formação sobre a competitividade económica das empresas e o desenvolvimento profissional e social dos trabalhadores, aspeto não desenvolvido no quadro deste estudo.

## Referências bibliográficas

- Almeida, A. J., Alves, N., Bernardes, A., & Neves, A. (2008). Estruturas e práticas de formação das médias e grandes empresas em Portugal. In *Atas do VI Congresso Português de Sociologia*, Lisboa: Universidade Nova de Lisboa. Consultado em <http://www.aps.pt/vicongresso/pdfs/731.pdf>
- Almeida, A. J., & Alves, N. (2014). A formação profissional nas empresas portuguesas: Entre a tradição e os desafios da competitividade. In A. Caetano, S. A. Silva, S. M. Tavares, & S. C. Santos (Org.), *Formação e desenvolvimento organizacional: Abordagens e casos práticos em Portugal* (pp. 61-73). Lisboa: Mundos Sociais.
- Alves, N. (2000). Modos de aprendizagem e evolução da formação profissional em Portugal. In H. Lopes (Org.), *As modalidades de empresa que aprende e empresa qualificante* (pp. 63-81). Lisboa: OEFP.
- Argyris, C., & Schön, D. (1974). *Theory in practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C. (1977). Double-loop learning organizations. *Harvard Business Review*, Sept-Oct, 115-125. Consultado em <https://hbr.org/1977/09/double-loop-learning-in-organization>
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Massachusetts: Addison-Welsey Publishing Company.
- Barbier, J.-M., Chaix, M.-L., Caspar, P., Ferrand, J.-L., Lietard, B., Thesmar, C., & Volery, L. (1991). Tendences d'évolution de la formation des adultes: Notes introductives. *Revue Française de Pédagogie*, 97, 75-108. Consultado em [http://www.persee.fr/doc/rfp\\_0556-7807\\_1991\\_num\\_97\\_1\\_1342](http://www.persee.fr/doc/rfp_0556-7807_1991_num_97_1_1342)
- Barbier, J.-M. (1992). La recherche de nouvelles forms de formation par et dan les situations de travail. *Education Permanente*, 112, 125-145.
- Barbier, J.-M. (2009). Le champ de la formation des adultes. In J.-M. Barbier, E. Bourgeois, J.-C. Ruano-Borbalan, & G. Chapelle (Org.), *Encyclopédie de la formation* (pp. 1-28). Paris: PUF.
- Bardin, L. (2014). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

- Berton, F. (1996). La socialisation par la coopération: La formation en situation de travail, nouvel instrument de gestion. In B. Franq & C. Maroy (Org.), *Formation et socialisation au travail* (pp. 93-109). Paris: De Boeck et Larcier S. A.
- Bogdan, & Bicklen (1994). *Investigação qualitativa em educação: Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Bonvalot, G. (1989). L'entreprise, espace de formation expérientielle. *Education Permanente*, 100/101, 151-159.
- Canário, R. (2000). *Educação de adultos: Um campo e uma problemática* (2ª. ed.). Lisboa: EDUCA.
- Canário, R. (2003). *Formação e situações de trabalho* (2ª. ed.). Porto: Porto Editora.
- Cardim, J. (2005). *Formação profissional: Problemas e políticas*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.
- Carré, P., & Vidal, F. (1988). Individu et entreprise face à la formation: Vers le "co-investissement". *Education Permanente*, 95, 41-49.
- Caspar, P. (2011). *La formation des adultes: Hier, aujourd'hui, demain....* Paris: Eyrolles Éditions d'Organisation.
- Correia, J. A. (2003). Formação e trabalho: Contributos para uma transformação dos modos de os pensar na sua articulação. In R. Canário (Org.), *Formação e situações de trabalho* (2ª. ed., pp. 13-41). Porto: Porto Editora.
- Dellobe, N. (1996). Formation en entreprise et socialisation: Cadre d'émergence et processus psychosociaux. In B. Franq & C. Maroy (Org.), *Formation et socialisation au travail* (pp. 41-59). Paris: De Boeck et Larcier S. A.
- Dubar, C. (1997). *A socialização: Construção das identidades sociais e profissionais*. Porto: Porto Editora.
- Estêvão, C., Gomes, C. A., Torres, L. L., & Silva, P. (2006). *Políticas e práticas de formação em organizações empresariais portuguesas*. Braga: CIEd, Universidade do Minho.
- Fabre, M. (1994). *Penser la formation*. Paris: PUF.
- Garvin, D. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, July/August. Consultado em <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization>
- Kovács, I. (1998). Da controvérsia sobre os novos modelos de produção. In I. Kovács & J. J. Castillo, *Novos modelos de produção: Trabalho e pessoas* (pp. 5-24). Oeiras: Celta Editora.
- Kovács, I., & Castillo, J. J. (1998). *Novos modelos de produção: Trabalho e pessoas*. Oeiras: Celta Editora.
- Kovács, I. (2005). Tendências de evolução dos sistemas produtivos: Orientações para a educação e formação. *Formar*, 50, 3-16.
- Le Boterf, G. (1994). *De la compétence. Essai d'un attracteur étrange*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Le Boterf, G. (2001). Da engenharia da formação à engenharia das competências: Que procedimentos? Que actores? Que evoluções? In P. Carré & P. Caspar (Org.), *Tratado das ciências e das técnicas da formação* (pp. 355-373). Lisboa: Instituto Piaget.
- Lessard-Hébert, M., Goyette, G., & Boutin, G. (1994). *Investigação qualitativa: Fundamentos e práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Lopes, H. (Org.). (2000). *As modalidades de empresa que aprende e empresa qualificante*. Lisboa: OEFP.
- Malglaive, G. (1995). *Ensinar adultos*. Porto: Porto Editora.
- Meignan, A. (1999). *A gestão da formação*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Morin, E. (2008). *Introdução ao pensamento complexo* (5ª. ed.). Lisboa: Instituto Piaget.

- Neves, A. (2007). Políticas e dinâmicas de formação no contexto de uma grande empresa (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Nisar, T. (2004). A formação profissional enquanto estratégia nos processos de criação de valor. *Formação Profissional*, 31, 3-11. Consultado em [http://www2.cedefop.europa.eu/etv/Upload/Information\\_resources/Bookshop/372/31\\_pt\\_nisar.pdf](http://www2.cedefop.europa.eu/etv/Upload/Information_resources/Bookshop/372/31_pt_nisar.pdf)
- Nonaka, I. (2007). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, Jul/Aug. Consultado em <https://hbr.org/2007/07/the-knowledge-creating-company>
- Parente, C. (2006). Conceitos de mudança e aprendizagem organizacional. *Sociologia: Problemas e práticas*, 50, 89-108.
- Sainsaulieu, R. (1977). *L'identité au travail: Les effets culturels de l'organisation*. Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- Sainsaulieu, R. (2001). *Sociologia da empresa: Organização, cultura e desenvolvimento*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner. How professionals think in action*. New York: Basic Books.
- Stake, R. (2011). *Pesquisa qualitativa: Estudando como as coisas funcionam*. Porto Alegre: Penso.
- Stake, R. (2012). *A arte da investigação com estudos de caso* (2ª. ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Wittorski, R. (1998). De la fabrication des compétences. *Education Permanente*, 135, 57-69.
- Zarifian, P. (1992). Acquisition et reconnaissance des compétences dans une organisation qualifiante. *Education Permanente*, 112, 15-25.