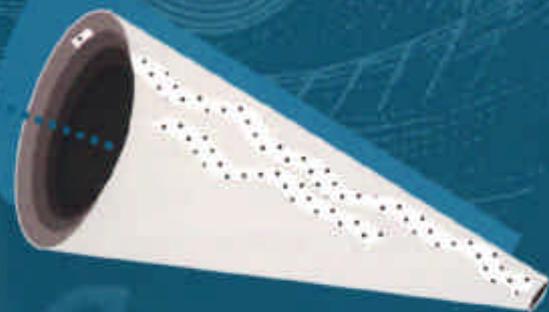


FORMAR

PREÇO 300.00
29 - OUT/DEZ. 98
TRIMESTRAL

REVISTA DOS FORMADORES



**FORMAÇÃO
DE ACTIVOS**

COMUNIDADE EUROPIA
Fundo Social Europeu



INSTITUTO DO EMPREGO
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL



HOMOLOGAÇÃO DE CURSOS DE FORMAÇÃO PEDAGÓGICA DE FORMADORES

Certificação da Aptidão de Formador

No âmbito do Sistema Nacional de Certificação Profissional e de acordo com a legislação em vigor, em particular, os Decretos Regulamentares n.º 66/94, de 18 de Novembro, e n.º 26/97, de 18 de Junho, o Certificado de Aptidão de Formador é exigido, para o exercício da respectiva actividade, a partir de **1 de Janeiro de 1998**.
Ao **Instituto do Emprego e Formação Profissional**, como serviço público executor das políticas de formação profissional, compete proceder à certificação dos formadores.

Estão em condições de serem certificados os candidatos que comprovem ter frequentado, com aproveitamento, o curso de formação pedagógica, com uma duração mínima de 90 horas, homologado pelo IEFP.

A homologação dos cursos de formação pedagógica de formadores deve ser solicitada ao IEFP – Delegações Regionais ou Departamento de Certificação – previamente ao início das acções de formação.

Os formadores que obtiverem o Certificado de Aptidão de Formador podem, se explicitamente o solicitarem, vir a integrar uma Bolsa Nacional de Formadores. Esta Bolsa organiza-se por regiões e por sectores de actividade/áreas de formação e estará disponível para as entidades gestoras, formadoras e beneficiárias de formação, o que permitirá assegurar uma maior transparência no mercado da formação.
Para obter mais informações e proceder à sua candidatura, dirija-se a qualquer um dos Centros de Emprego ou Centros de Formação Profissional do IEFP.

A partir do momento em que o trabalho humano deixa de ser considerado um "factor de produção", para passar a ser encarado simplesmente como um "recurso", raramente se houve mais falar da necessidade de adaptar a tecnologia, as regras da concorrência, a política de investimentos ou a organização das empresas às necessidades do Homem. A palavra de ordem passa então a ser a adaptação imperiosa do recurso humano às exigências das empresas, aos constrangimentos do mercado resultantes da mundialização da economia, ao progresso da tecnologia...



Neste contexto, é evidente que as empresas serão tanto mais competitivas quanto mais facilmente puderem dispor de um recurso humano qualificado, capaz de se adaptar às mudanças cada vez mais frequentes e profundas, enquanto que as pessoas, por sua vez, terão tanto mais e melhores oportunidades de encontrar um emprego e de o conservar quanto maior for o seu nível de qualificação.

Assim sendo, não admira que a formação profissional, em geral, e a formação dos activos, em particular, venham ganhando uma progressiva importância e que constituam, hoje em dia, tema obrigatório de estudo e reflexão e, paralelamente, uma área onde se reforçam os investimentos e se multiplicam as experiências de aplicação prática.

Sendo a FORMAR uma revista especialmente dirigida aos formadores, na sua acepção mais alargada, e tendo estes um papel decisivo na preparação e operacionalização de uma política de formação capaz de responder aos desafios do presente e do futuro, justifica-se que demos neste número o necessário destaque a este mesmo tema.

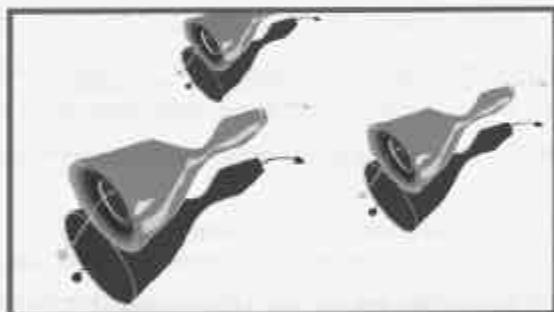
Fazemo-lo através de um artigo de fundo, em que se aborda, no plano teórico, a problemática da formação dos activos nas perspectivas macro e micro e se aponta a necessidade de um novo modelo integrado para os sistemas de formação na empresa, e de um outro artigo onde se dá conta de uma experiência prática de utilização da formação como instrumento essencial de um plano de modernização da organização.



Adelino Palma



4



39



47

TEMA CENTRAL

Formação Profissional de Activos

4

Introdução

8

A Formação de Activos numa Perspectiva Macro

26

A Formação de Activos numa Perspectiva Micro

39

Os Sistemas de Formação na Empresa, no limiar do séc. XXI-Necessidade de um Novo Modelo Integrado

José Manuel Ventura Dias

47

O Ministério do Trabalho e da Solidariedade - Um Ministério em Mudança

Álvaro Gonçalves, Alice Cardoso

54

Novas Estratégias na Europa para a Educação e Formação ao Longo da Vida

Alberto Melo

58

DEBAIXO DE OLHO

Livros

60

NOTÍCIAS

Aconteceu...

Vai Acontecer...



54

58

A TRANSFORMAÇÃO
DE ROCHAS ORNAMENTAIS
EM PORTUGAL

60

Propriedade: Instituto do Emprego e Formação Profissional • **Director:** Adelino Palma • **Coordenadora:** Maria Luísa Pacheco • **Conselho Editorial:** Adelino Palma, Acácio Ferreira Duarte, Armando Marques Aleixo, Elisabete Miranda, Fernando Cascais, José Manuel Ventura Dias, Maria Luísa Pacheco e Maria Viegas • **Colaboraram neste número:** Adélia Costa, Adelino Palma, Alberto Melo, Alice Cardoso, Álvaro Gonçalves, José Manuel Ventura Dias, Maria Luísa Pacheco e Paulo Carvalho • **Capa e Conceção Gráfica:** Atelier Ana Filipa Tainha • **Ilustração:** Paulo Cintra e Manuel Libreiro • **Revisão:** Miguel Cunha Ferreira • **Apoio Administrativo:** Alexandra Tavares e Ana Maria Varela • **Fotolito:** João Brizida - Artes Gráficas • **Montagem e Impressão:** Rainho & Neves, Lda. • **Redacção:** Departamento de Formação Profissional, Rua de Xabregas, 52 1900 LISBOA Tel.: 01.8682967 e 01.8684701 Fax: 01.8681982 • **Registo:** Instituto da Comunicação Social • **Edição:** Gabinete de Comunicação • **Periodicidade:** 4 números/ano • **Tiragem:** 10 000 exemplares • **Depósito Legal:** 36959/90 ISSN: 0872-4989

Os artigos assinados são da exclusiva responsabilidade dos autores, não coincidindo necessariamente com as opiniões da Comissão Executiva do IEFP. É permitida a reprodução dos artigos publicados, para fins não comerciais, desde que indicada a fonte e informada a Revista.

Condições de Assinatura: Enviar carta com nome, morada e função desempenhada. Toda a correspondência deverá ser endereçada para: Revista Formar Rua de Xabregas, 52 1900 LISBOA • Email: formar@mail.iefp.pt

Formação Profissional de Activos

*"A arma competitiva dominante do séc.XXI será basicamente a educação e as capacidades da força de trabalho",
Lester Thurow*

INTRODUÇÃO

Esta questão da recente descoberta da importância do conhecimento e do domínio da informação, particularmente nas suas vertentes técnicas e científicas, passando a designá-lo de "vantagem competitiva" e de "factor estratégico" não deixa de me surpreender. Só uma memória curta poderá justificar que nos tenhames esquecido que sempre assim foi. A história da Humanidade está cheia de exemplos que traduzem a ligação entre a posse do conhecimento e o desenvolvimento económico-social e técnico, muitas vezes conduzindo a uma supremacia político-militar relativamente aos contemporâneos.

Assim foi com as tribos que dominaram primeiro o fogo ou que trabalharam os metais, com as que primeiro descobriram formas de agricultura, numas regiões, ou que produziram armas para caçar e guerrear, noutras. Foi graças ao desenvolvimento das ciências matemáticas e arquitectónicas que o Egipto construiu uma civilização muito avançada, bem como graças ao domínio da geometria, filosofia



ou pedagogia que os gregos e romanos dominaram grandes áreas do mundo. Foi na sequência do estudo das artes de marear que alguns povos marítimos (portugueses, castelhanos, genoveses, holandeses) descobriram terras longínquas e marcaram decisivamente o rumo da História. Foi o estudo dos clássicos, e o saber daí acumulado, que gerou o Renascimento e a supremacia, ao tempo, das nações que lideraram o processo, na base dos conhecimentos científicos, artísticos e literários. A Revolução Industrial, que se inicia no final do Séc. XVIII no Reino Unido e tudo o que dela deriva, até aos nossos dias, vai produzir melhores resultados nos países que mais investem no sector educativo e na investigação científica, o que os conduz a uma posição de liderança político-eco-

nómica e técnica inquestionável e, mais uma vez, também, em muitos casos, a uma posição de supremacia militar.

Servem pois estas primeiras linhas para dizer que a questão da importância do conhecimento e das formas de o obter mais rapidamente e em melhores condições não é, de todo, um fenómeno completamente novo, ainda que agora se apresente, como não poderia deixar de ser, com contornos originais.

Quando comecei a alinhar as primeiras ideias sobre a "Formação Profissional de Activos", no Verão de 97, encontrei, transcritas no semanário Expresso¹, algumas afirmações do ex-Presidente da Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos de Recursos Humanos, Pedro Mendes, que me pareceram poder servir, com oportunidade, para mote desta reflexão.

A respeito da questão de se saber como é que as novas tecnologias estão a alterar o mundo do trabalho, afirmava aquele gestor que a maior mudança está a acontecer ao nível das exigências profissionais, porque as pessoas que hoje trabalham com as novas tecnologias são mais evoluídas em termos culturais, estão melhor informadas e têm outro tipo de visão laboral, muito diferente da que caracterizava o trabalhador manual de há alguns anos. E *"um dos nossos problemas é que ainda temos uma grande parte da mão-de-obra activa habilitada apenas com a 4ª classe, ou menos. População activa essa que vai continuar a sê-lo depois do ano 2000 (...) Eu não posso agarrar num trabalhador quase analfabeto e pô-lo a operar com uma máquina de controlo numérico (...) Aquilo que nós investimos em educação afasta-nos decisivamente, mais do que tudo o resto, do tal mundo que perseguimos, do qual*

fazem parte países como a Alemanha, por exemplo. E não basta comparar indicadores económicos; vamos também comparar investimentos em educação e em investigação e facilmente veremos que estamos cada vez mais para trás".

Estas afirmações têm tanto de verdadeiro como de preocupante, não sendo muito difícil demonstrar a sua validade empírica e científica. Apenas não partilho do pessimismo que aparentemente as afirmações encerram, porque, apesar de tudo, acredito na capacidade de mudança dos actores que participam na actual realidade económica, social e cultural, que, aliás, dá já alguns sinais interessantes de mudança. Procurarei explicar porque digo isto.

O tema "Formação Profissional de Activos" pode ser tratado de múltiplas formas, já que são igualmente múltiplas as vertentes que encerra. Parece, assim, de todo o interesse começar por definir alguns limites e precisar alguns conceitos, para que todos saibamos do que estamos a falar.

Começemos pelas próprias palavras/noções que integram o título deste texto. A "Formação Profissional" será aqui tomada como um domínio concreto, onde, através de processos estruturados, com objectivos próprios e metodologias adequadas, se visa o desenvolvimento de competências profissionais em sujeitos que se preparam para a vida activa ou que, estando nela, carecem de actualizar, aprofundar ou reconverter os seus diferentes saberes/capacidades. Não se infira daqui, todavia, que considero o "sistema formal de educação" (incluindo o ensino e a formação



profissional) como o único processo produtor de competências. Naturalmente que, para além deste, existe um largo conjunto de processos informais que resultam das interacções em meio familiar, da cultura e actividade das empresas, ou da comunicação social, a que Maria João Rodrigues, chama "sistema educativo em sentido lato"², sendo neste conjunto articulado de factores que se originam as várias trajectórias individuais e os múltiplos processos de aprendizagem, esses sim, principais produtores das diferentes competências.

Nesta reflexão, tomarei, genericamente, a noção de "formação" na acepção mais clássica, que o artº 2º, do DL 401/91, de 16 de Outubro (Enquadramento legal da formação profissional inserida no sistema educativo e no mercado de emprego) define exemplarmente: " 1- ...entende-se por formação profissional o processo global e permanente através do qual jovens e adultos, a inserir ou inseridos na vida activa, se preparam para o exercício de uma actividade profissional. 2- A preparação referida no número anterior consiste na aquisição e no desenvolvimento de competências e atitudes, cuja síntese e integração possibilitam a adopção dos comportamentos adequados ao desempenho profissional." Não deixo, contudo, de reconhecer que a questão da formação de activos, em Portugal, passa pela necessidade de criar/articular um sistema, que, para além de permitir a formação permanente, ao nível do aperfeiçoamento e da reconversão, também permita a formação de base que uma grande parte não tem – "Na população empregada ressaltam, em particular, 333 000 jovens que não dispõem de escolaridade básica, estigma pesado para o futuro". (Ministra para a Qualificação e Emprego, em 06.08.97, no Expresso).

Será também oportuno, porque irei utilizá-lo frequentemente ao longo desta reflexão, clarificar a noção de "competência". Patrick Gilbert e Michel Parlier³, definem-na como um conjunto de conhecimentos, de capacidades de acção e de comportamentos estruturados em função de uma finalidade e de um tipo de situações determinado. Não faz sentido falar-se de competência sem que ela esteja ligada a acção – é sempre competência para agir. Combina diferentes elementos que a constituem (saberes, saberes-fazer práticos, saberes-ser, raciocínios, etc.) para que o sujeito se adapte e resolva uma determinada situação. Esta é a "competência" de que falaremos.

Finalmente, recorde-se, "população activa" é a que, de entre a população total, reúne condições para exercer uma actividade produtiva (a população maior de 14 anos, com excepção dos estudantes, domésticas, reformados e outros), podendo estar ou não empregada.

Sendo o tema desta reflexão a "Formação Profissional de Activos", é inevitável que tenha de tocar, mesmo que de passagem, na macro-questão do designado "Planeamento Nacional de Recursos Humanos", onde a formação é um dos instrumentos actuantes, quer nos processos de ajustamento entre a oferta e procura de recursos humanos (numa perspectiva macro), quer na produção de novos perfis, mais adequados ao novo paradigma técnico-económico (numa perspectiva micro).

Falar da formação profissional de activos, terá de abarcar, pois, o conjunto "população activa empregada" e "população activa desempregada". Segundo o Boletim Estatístico de Maio/97, do MQE, relativo a Março de 1997⁴, no primeiro grupo estão cerca de 4300 milhares de in-

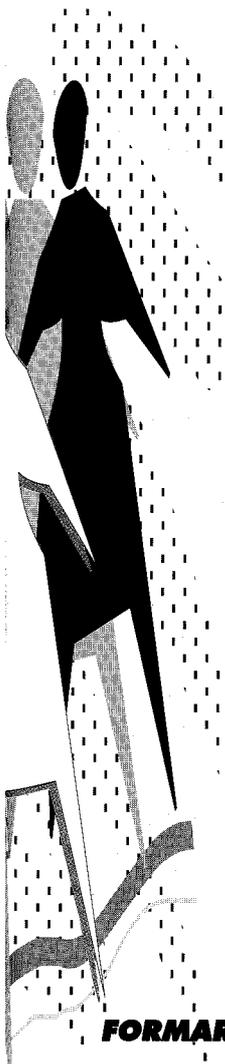
divíduos, distribuídos pelos 9 grandes sectores da vida económica definidos pela C.A.E. (Rev.1) e depois, dentro destes, inseridos em unidades produtivas tão diferentes como a CP ou a EDP, uma cooperativa agrícola, um Banco ou uma loja de calçado, de dimensões que podem variar entre três ou quatro empregados, até dez ou vinte mil. Além disso, uns são trabalhadores por conta própria, outros, a maior parte, são trabalhadores por conta de outrem. No segundo grupo, estão cerca de 336 milhares de indivíduos, distribuídos por subconjuntos como "à procura do primeiro emprego", "à procura de novo emprego", "desempregados de curta duração", "desempregados de longa duração", etc.

Como se vê, trata-se de um campo demasiado vasto para poder ser exaustivamente tratado no espaço reduzido de um artigo. Fica, pois, afastada qualquer pretensão de tocar exaustivamente em todas as vertentes que esta questão levanta, até porque, para algumas, me falta informação e competência. Procurarei, em vez disso, conservar a reflexão num nível tão geral quanto possível (não forçosamente dizendo generalidades), por forma a que as deambulações possam manter alguma validade para realidades tão heterogéneas quanto as que estão em presença. Por outro lado, seleccionei uma dúzia de aspectos concretos, que, no meio do acervo das questões ligadas ao tema, me pareceram merecer particular destaque.

A reflexão aparecerá estruturada em quatro partes. Assim, após esta **introdução**, abordarei a questão da formação de activos numa **perspectiva macro**, discorrendo sobre dois pontos que considero fundamentais:

1. A formação de activos, genericamente, terá de ter como pano de fundo duas realidades que deverão afectar tanto a formação dos empregados, como a dos desempregados: por um lado, a inserção da nossa economia no espaço europeu e os vectores estratégicos que orientarão essa inserção; por outro lado, a emergência do novo paradigma técnico-económico, fortemente marcado pelas tecnologias da informação e pelas novas formas de organização do trabalho;
2. É absolutamente necessário desenvolver alguns dos subsistemas do sistema "ensino e formação profissional" mais vocacionados para produzir competências técnico-profissionais –o Ensino Profissional, os Institutos Politécnicos, os Centros Protocolares de Formação e as próprias Empresas, quer através dos seus departamentos de formação– quer através da filosofia das *learning organizations*.

Depois, numa segunda parte, o tema será abordado numa **perspectiva micro**, aproximando-nos da realidade "empresa" e analisando o que estas pensam da formação e aquilo que tem sido feito nos anos mais recentes. Finalmente, e ainda numa perspectiva micro, proporei aquilo que considero uma proposta de trabalho para os **sistemas de formação, na empresa, no limiar do Sec. XXI**, por forma a colocá-la, efectivamente, ao serviço dos objectivos estratégicos das organizações, incrementando os seus resultados e reforçando a sua qualidade técnica.

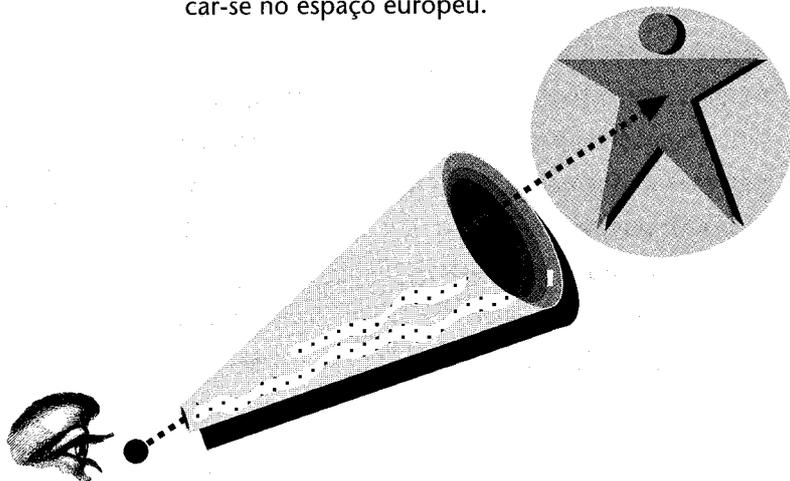


I. A FORMAÇÃO DE ACTIVOS NUMA PERSPECTIVA MACRO

Numa perspectiva macro, há dois factores que deverão estar sempre presentes nos projectos de formação profissional, seja a nível dos objectivos, dos conteúdos ou das metodologias. Refiro-me à realidade da nossa inserção no espaço comunitário e à emergência do novo paradigma técnico-económico.

1. A participação activa no espaço comunitário e a necessidade de melhoria do padrão de especialização produtiva e dos factores de competitividade

Uma vez que somos parceiros interessados na construção europeia, não podemos ficar indiferentes ao que nela se passa e, mais do que isso, temos todo o interesse em desempenhar um papel activo nessa construção, pugnando por causas globalmente "interessantes" e "justas" –melhoria da competitividade a par da melhoria da qualidade do emprego e da qualidade de vida, para todas–, optimizando as variáveis que nos afectam directamente, afastando a possibilidade de virmos a tornar-nos "vítimas" de eventuais desigualdades crescentes, que, igualmente, poderão vir a verificar-se no espaço europeu.



É oportuno lembrar que os quatro cenários por onde pode enveredar a evolução da economia e emprego no espaço comunitário, identificados em 1990 por Rodrigues⁵, mantêm toda a sua pertinência:

Cenário A - especialização intersectorial entre os vários Estados, com dificuldade de modernização por parte dos menos desenvolvidos, que assim ficarão mais vulneráveis à concorrência crescente dos novos países industrializados;

Cenário B - especialização intersectorial entre os vários Estados, com modernização dos menos desenvolvidos, nos seus sectores de especialização;

Cenário C - especialização intra-sectorial, com polarização das qualificações entre os diversos Estados;

Cenário D - especialização intra-sectorial, com uma aproximação das estruturas de qualificação entre os vários Estados.

Parece indiscutível que a fuga aos cenários mais negativos implica uma decidida melhoria do padrão de especialização produtiva e dos factores de competitividade. E, para isto, particularmente no caso português, é indispensável uma profunda renovação das competências actuais da população activa e produção de novas competências.

De um ponto de vista político, sou optimista quanto à nossa participação no espaço comunitário, mas de um ponto de vista estritamente técnico, não posso deixar de reconhecer que Portugal se mantém ainda "em risco" face aos cenários possíveis que reproduzi atrás e que, no nosso caso, teriam, em cada um deles, os seguintes efeitos²: no caso do "Cenário A", equivaleria ao reconhecimento de uma incapacidade de

modernizar os vários pólos tradicionais de competitividade e, portanto, de uma quase certa desindustrialização (ou, pior, regressão da actividade económica e do emprego); no caso do "Cenário B", assistir-se-ia ao reforço da especialização nos pólos tradicionais de competitividade, entretanto modernizados; no caso do "Cenário C", verificar-se-ia a criação de novos pólos de competitividade noutros sectores, para além dos tradicionais (industriais ou terciários), dando origem a uma diversificação sectorial, embora sempre com base em trabalho pouco qualificado; finalmente, no "Cenário D", haveria criação de novos pólos de competitividade, com melhoria das qualificações e dos recursos humanos requeridos.

Considerando os últimos cenários preferíveis aos primeiros, torna-se indispensável uma remodelação das estruturas produtivas, com significativos investimentos em equipamentos e infra-estruturas, mas também na forma de organizar e gerir, na formação profissional, na investigação e desenvolvimento. Tudo isto só será possível, se suportado por uma renovação das competências.

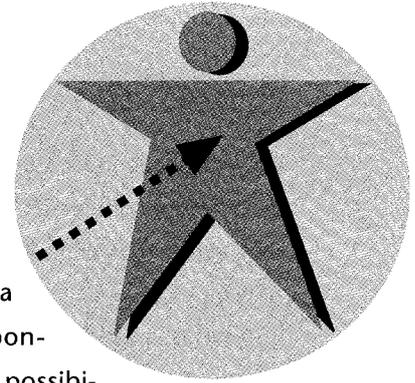
Quando digo que tecnicamente não sou tão optimista quanto politicamente, isso deve-se ao facto de constatar que, tal como foi sublinhado em estudo promovido pela CEE⁶, a importância relativa do emprego situado nos sectores identificados como mais sensíveis à construção do mercado interno europeu é muito mais elevada em Portugal do que nos outros países europeus, o emprego nos sectores competitivos é largamente inferior ao emprego nos sectores pouco competitivos e, finalmente, os sectores considerados competitivos não estão associados às correntes mais dinâmicas da procura, apresentando, além disso, um fraco conteúdo

tecnológico e um perfil de qualificação muito baixo.

Uma visão pessimista (embora sustentada) apontaria, então, para fortes possibilidades de Portugal não ser capaz de se furtao a que referi como "Cenário A", isto é, uma especialização intersectorial com dificuldades de modernização. Numa visão optimista, parece possível, apesar de tudo, conseguir-se gerar "uma interacção virtuosa entre a melhoria da qualidade da especialização e melhoria da qualidade do emprego"⁵. Este ciclo virtuoso actuaría da seguinte forma:

- a) Desenvolvendo-se sectores ou segmentos cujas características tecnológicas e organizacionais exijam qualificações genericamente mais elevadas, estimular-se-á a oferta também mais qualificada de recursos humanos;
- b) A disponibilidade de recursos humanos mais qualificados possibilitará e estimulará a opção por desenhos organizacionais e tecnologias mais qualificantes;
- c) O incremento das qualificações e da qualidade de gestão dos recursos humanos desenvolverá novos factores de competitividade, tanto quantitativos como qualitativos, que estimularão uma reorientação do investimento e uma melhoria da especialização produtiva;
- d) Os ganhos de competitividade assim gerados alargarão a margem de manobra financeira das empresas e permitirão que estas possam sustentar mais facilmente uma melhoria da qualidade do emprego.

Naturalmente que este ciclo virtuoso necessita de pressupostos – ter-se um sistema de educa-



ção/formação que assegure a oferta de recursos qualificados; processar-se uma mudança na cultura dominante das empresas e na qualidade da sua gestão; reforçar-se a qualidade e estatuto da formação no interior das empresas; haver alguma convergência nas posições dos parceiros sociais no âmbito das negociações colectivas e de política social. É neste quadro que a formação profissional da população activa se deverá equacionar, tomando-a como produtora das competências necessárias à efectivação deste cenário, o único que verdadeiramente nos serve.

2. A emergência do novo paradigma técnico-económico e as novas competências

O segundo axioma que deverá orientar a formação profissional da população activa, tomada como um todo, sem considerar, por agora, se se trata da parte empregada ou desempregada, nem em que sector se encontra, ou tipo de unidade produtiva, é o da emergência do novo paradigma técnico-económico que, de forma cada vez mais nítida, vem afectando todos os sectores de actividade económica e cujas principais características podem ser assim enunciadas⁷:

- ▶ uma sobrevalorização das novas tecnologias, em constante mudança, e cujo elevado grau de transferibilidade lhes permite estenderem-se à generalidade dos sectores;
- ▶ uma redução significativa nos custos de produção, transmissão e arquivo da informação;
- ▶ uma redução das componentes electromecânicas e dos vários estádios de transformação das componentes;
- ▶ uma significativa poupança de capital e energia, por unidade produzida;

- ▶ um potencial de melhoria da qualidade dos produtos, serviços e processos produtivos;
- ▶ uma maior flexibilidade e rapidez na mudança dos produtos e dos serviços;
- ▶ uma maior obsolescência dos produtos e serviços;
- ▶ possibilidade de compatibilizar o aumento de flexibilidade com aumentos de produtividade do trabalho;
- ▶ possibilidade de articulação, no interior da empresa, das fases de concepção, fabricação, abastecimento, comercialização, gestão e apoio técnico;
- ▶ possibilidade de ligar em rede empresas de fornecedores, produtores e prestadores de serviços.

Este novo paradigma técnico-económico tem implicações directas e profundas ao nível dos desenhos organizacionais e das competências profissionais, ainda que não se trate de implicações automáticas, pré-definidas e universais. Diferentes empresas podem apresentar diferentes soluções técnico-organizativas, aproveitando/assimilando diferentemente as novas tecnologias, combinando-as com as gerações tecnológicas anteriores ou avançando a diferentes velocidades em partes da sua estrutura. Não estamos, pois, do meu ponto de vista e ao contrário do que por vezes parece, perante um cego determinismo tecnológico.

Se quisermos, no entanto, sublinhar, algumas das tendências mais gerais verificadas nos redesenhos em curso⁸, poderemos referir:

- ▶ a descentralização da execução associada a uma recentralização estratégica;
- ▶ uma maior integração vertical com diminuição das linhas hierárquicas;
- ▶ a adopção de formas de organização propiciando uma gestão mais participativa;

- ▶ a passagem da noção de "tarefa" à noção de "função" ou de "responsabilidades" como princípio de divisão e organização do trabalho;
- ▶ alterações significativas no conteúdo do trabalho em variedade e autonomia;
- ▶ uma maior integração e cooperação interfuncional no interior da empresa, para resolver problemas internos;
- ▶ uma maior cooperação com entidades fornecedoras e clientes, numa lógica de procura da "qualidade total", para resolver problemas com o exterior.

Naturalmente que esta mudança organizacional gera novas necessidades ao nível das competências e afecta os projectos de formação que se queiram credíveis. Enunciarei algumas dessas novas competências, distinguindo as "competências comuns" ou "transversais" das "competências específicas"⁹ (ver pág.12)

Estas novas competências, enunciadas aqui em abstracto, terão de ser, posteriormente, sujeitas a uma análise mais fina que as adequa a cada sector, actividade e empresa. Mas parece indiscutível poder concluir-se que, genericamente, estamos perante uma ruptura com a lógica, ainda hoje predominante na maior parte das empresas portuguesas, de um trabalho prescrito num posto estável, inserido numa organização colectiva, determinado pelos equipamentos e pela hierarquia, desenhado e gerido segundo uma lógica (que não uma técnica) mais ou menos tailoristas. Será, pois, num contexto de mudança permanente, que as novas competências se terão de expressar, em redor de um núcleo duro constituído por :

- ▶ uma boa cultura geral, a partir de uma escolaridade mais elevada
- ▶ uma sólida formação tecnológica

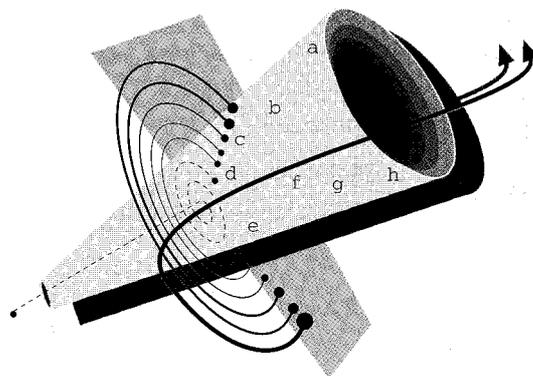
- ▶ conhecimentos de gestão
- ▶ domínio de outras línguas para além da materna
- ▶ domínio de linguagens específicas (informática, matemática, etc.)
- ▶ um estilo de relacionamento não autoritário
- ▶ participação, criatividade, inovação e autonomia.
- ▶ uma atitude de permanente aprendizagem

As principais dificuldades, a nível macro, para a renovação das competências

Poder-se-á dizer que o diagnóstico está feito, faltando agora passar à acção. Mas quais são as principais dificuldades, a nível macro, para que se processe, então, a renovação de competências da população activa? Apontarei nove que me parecem de relevante importância:

a) A baixa escolaridade e qualificação da população activa empregada e desempregada

No quadro desta reflexão, a População Activa e os seus dois subconjuntos (empregados e desempregados) são os destinatários da Formação, que, como já repeti várias vezes, deve ser encarada estrategicamente. Daí que seja indispensável conhecer-se alguma coisa do seu perfil, embora tendo presente que se trata de um conjunto muito vasto e,



COMPETÊNCIAS TRADICIONAIS

COMPETÊNCIAS TRADICIONAIS	NOVAS COMPETÊNCIAS
COMPETÊNCIAS COMUNS	
a) Capacidade para trabalhar em ambiente estável e numa organização rigidamente estruturada	Capacidade de adaptação a um contexto incerto e em mudança e numa organização flexível
b) Capacidade para desenvolver trabalhos repetitivos, bem definidos e concretos	Capacidade para efectuar trabalho variado e abstracto
c) Capacidade para interpretar e seguir, com rigor, instruções escritas e orais	Capacidade de tomar decisões e de assumir responsabilidades
d) Capacidade para trabalhar individualmente, normalmente isolado	Capacidade para trabalhar em grupo e em interacção com colegas e clientes
e) Capacidade para trabalhar com um horizonte temporal e geográfico estreito	Capacidade para compreender sistemas globais e para se integrar num horizonte temporal e geográfico mais largo
f) Capacidade de expressão na língua materna	Capacidade de utilização de diversas linguagens (língua materna; estrangeiras; matemática; informática; outras específicas)
g)	Capacidade para a auto-aprendizagem
COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS	
PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR	
a) Competências gerais: conhecimentos gerais, não especializados; prioridade às funções típicas do enquadramento	Os novos especialistas: domínio elevado das questões técnicas e capacidade para criar e comercializar produtos complexos
b) Competências administrativas: papel tradicional de direcção, baseado na hierarquia descendente e na autoridade	Os novos gestores: capacidade não só para gerir, mas também para definir estratégias; partilhar informação, ouvir, motivar os colaboradores; suscitar possibilidades e oportunidades de desenvolvimento para o pessoal
PESSOAL DE NÍVEL INTERMÉDIO	
a) Capacidade para aplicar e controlar procedimentos de tipo administrativo ou especializados, em áreas muito específicas e rigidamente delimitadas	Capacidade para aconselhar e apoiar. Necessidade de polivalência no conhecimento dos produtos e técnicas, por forma a ser capaz de se relacionar com os clientes numa base negocial e de resolver problemas concretos e individuais
PESSOAL NÃO DIFERENCIADO	
a) Capacidades muito gerais centradas na interpretação e execução de instruções, recolha e tratamento de dados	Capacidade de adaptação à mudança, ao trabalho variado, e às exigências da comunicação, negociação e equipa

naturalmente, heterogéneo. Para isso, voltei a socorrer-me do Boletim Estatístico do MQE⁴.

Segundo os dados ali apurados, a População Total (Continente) era, no final do 1º trimestre de 1997, de 9375 milhares, sendo 48% homens e 52% mulheres. A População Activa era de 4608 milhares, sendo 55% homens e 45% mulheres, com a seguinte distribuição etária: 14% entre os 14 e 24 anos; 58% entre os 25 e 49 anos e 28% entre os 50 e mais anos.

Por sua vez, a População Empregada era de 4272 milhares, o que representava 93% da População Activa, sendo 1164 milhares, trabalhadores por conta própria (27%), e 3036 milhares, trabalhadores por conta de outrem (71%). A distribuição total por sexos, na População Empregada, era de 55% de homens, para 45% de mulheres. A População Desempregada, por seu lado, era de 336,5 milhares, sendo 49% homens e 51% mulheres. A distribuição etária era de 32% entre os 14 e 24 anos, 51% entre os 25 e 49 anos e 17% entre os 50 e mais anos. Cerca de 80,5% procurava novo emprego e 19,5% procurava o primeiro emprego. Finalmente, 55,5% estava desempregada há menos de 1 ano e 44,5% estava há mais de 1 ano.

A distribuição da População Activa Empregada, em percentagem, por ramo de actividade económica, era a seguinte:

RAMO DE ACTIVIDADE (C.A.E. Rev.1)	%
AGRICULTURA, SILVICULTURA, CAÇA E PESCA	13
INDÚSTRIAS EXTRACTIVAS	0
INDÚSTRIAS TRANSFORMADORAS	21
ELECTRICIDADE, GÁS E ÁGUA	1
CONSTRUÇÃO E OBRAS PÚBLICAS	19
TRANSPORTES E COMUNICAÇÕES	4
BANCOS, SEGUROS E OP. SOBRE IMÓVEIS	8
SERV. PRESTADOS COLECT. SOC. E PESSOAIS	25

Fonte: INE, Inquérito ao Emprego

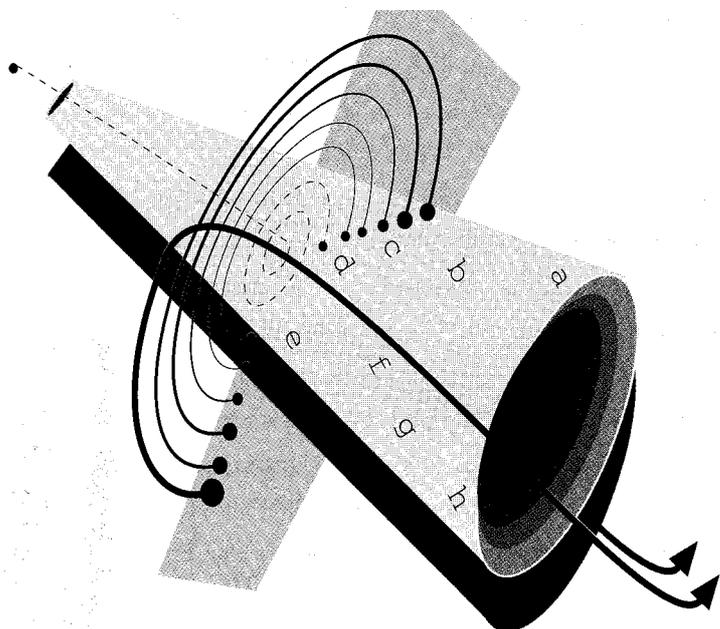
Quanto à distribuição da População Empregada, por nível de habilitação, 73,1% tem, no máximo, a escolaridade básica, 12,2% tem o nível secundário e 14,7% o nível superior. No que se refere aos Trabalhadores por Conta de Outrem, que analisaremos mais em detalhe, o panorama é um pouco pior: com menos que o 1º Ciclo do Ensino Básico (menos do que o 4º ano de escolaridade) - 3,2%; 1º Ciclo do Ensino Básico (4º ano de escolaridade) - 42,1%; 2º Ciclo do Ensino Básico (6º ano de escolaridade) - 22,2%; 3º Ciclo do Ensino Básico (9º ano de escolaridade) - 14,3%; Ensino Secundário (12º ano de escolaridade) - 13%; Ensino Superior/Bacharelato - 1,6%; Ensino Superior/Licenciatura - 3,6%.

No que se refere à qualificação profissional, referirei, à falta de outra, a distribuição reportada a Outubro de 1996, relativa aos trabalhadores por conta de outrem, extraída dos Quadros de Pessoal 1996, do MTS¹⁰, que é a última disponível:

NÍVEL DE QUALIFICAÇÃO	%
QUADROS SUPERIORES	3,8
QUADROS MEDIOS	3,0
ENCARREGADOS, CONTRAMESTRES E CHEFES DE EQUIPA	4,0
PESSOAL ALTAMENTE QUALIFICADO	5,5
PESSOAL QUALIFICADO	43,9
PESSOAL SEMI QUALIFICADO	16,8
PESSOAL NÃO QUALIFICADO	12,8
PRATICANTES E APRENDIZES	8,0
NÍVEL DESCONHECIDO	2,2

Fonte: MTS, Quadros de Pessoal 1996

Mantendo-nos no segmento “trabalhadores por conta de outrem” (TCO), que representa 92,3% do emprego obtido nessa fonte estatística, observemos que esta população se situa principalmente nos grupos etários abaixo dos 35 anos



(51,3%), representando os de idade superior a 54 anos 7,7% do total. Tal como tinha vindo a acontecer nos últimos anos, voltou a registar-se, em 1996, uma quebra na representatividade dos trabalhadores com idades inferiores a 25 anos (19,4% em 1996, contra 20,6% em 1994 e 21,7% em 1993), sendo referido como provável justificação a extensão da escolaridade obrigatória e também o "fecho" do mercado de trabalho aos jovens.

Parece interessante notar que, de acordo com esta fonte estatística, embora os TCO apresentem uma distribuição por sexos da ordem dos 60% Homens e 40% Mulheres, no segmento etário inferior aos 45 anos, essa distribuição passa, respectivamente, para 56% e 44%.

Os dados sobre as habilitações escolares dos TCO evidenciam que somente 3% têm habilitações inferiores ao nível básico. Mas a distribuição está longe de ser interessante: 40% têm apenas o 1º Ciclo do Ensino Básico (4º ano de escolaridade) e 14,8% o 3º Ciclo (9º ano de escolaridade). O nível Secundário (12º ano de escolaridade) é detido apenas por 14% dos TCO e o conjunto de bachareis e licenciados representa apenas 4,9%. A agravar este cenário, notemos que em apenas 4 áreas de actividade (Financeira; Imobiliária, Alugueres e Serviços prestados às Empresas; Educação e Saúde e Acção Social) estão concentrados 43,5% de todos os bachareis e licenciados.

Por níveis de qualificação, a maior representatividade encontrada cabe aos profissionais qualificados, com 43,9% do total, sendo curioso que a repartição do emprego por níveis de qualificação permaneça, nos últimos anos, quase inalterada, quer no conjunto das actividades, quer actividade a actividade, apenas com uma ligeira evolução no conjunto dos Quadro Superiores e Médios que passaram de 6,3% para 6,8% no período 95-96.

De todos os valores apresentados, estes relativos à qualificação são os que me merecem menos confiança, uma vez que dependem da aplicação que cada empresa faz das noções de "qualificado", "semi-qualificado" ou "não qualificado", parecendo inverosímil que apenas 12,8% dos TCO sejam "não qualificados". Aliás, como se sabe, apesar da publicação do Dec. Lei 95/92, que estabelece o regime de certificação profissional baseada em formação inserida no mercado de emprego ou em experiência profissional, continua a não existir qualquer processo consolidado de certificação, pelo que será sempre discutível a classificação de um

trabalhador como “qualificado” para uma determinada profissão ou actividade profissional. Este tema foi recentemente abordado nesta mesma Revista (edição do Abr/Jun, de 1997), por Acácio Duarte.

Em jeito de balanço, direi que estamos perante uma população com um nível habilitacional e um grau de qualificação (apesar das estatísticas) muito deficitários. Porém, situando-se mais de metade abaixo dos 35 anos, parece-me haver massa crítica para se investir, com boas perspectivas de sucesso, particularmente junto da população feminina, que, não sendo discriminada no acesso ao emprego –veja-se que a sua representatividade na população empregada é a mesma que na população activa (55%)– está muito mais representada nos escalões etários mais baixos (cerca de 45%, no segmento com menos de 35 anos). Os níveis de habilitações e de qualificação da população feminina são mais baixos relativamente à população masculina, mas também com uma tendência para isso deixar de ser verdade conforme descemos nos escalões etários¹¹.

Não posso deixar de fazer uma referência especial ao que se passa com o maior empregador público nacional – o Estado. Tendo por base os resultados do recente recenseamento promovido pelo Governo sobre a administração pública portuguesa, apresentados no III Encontro Nacional de Formação Profissional para a Administração Pública, em Julho/98, conclui-se que é muito baixo o nível de qualificação escolar dos funcionários públicos, sobretudo na administração local, onde a maior parte (dois terços dos recenseados) não tem sequer a escolaridade obrigatória (9º ano), sendo que os licenciados não ultrapassam os 6%, o que cria enormes dificuldades na nomeação das chefias intermédias e superiores. Num momento em que se

fala de modernização administrativa e de melhoria da qualidade do serviço público, esta é uma das principais barreiras à realização desse objectivo.

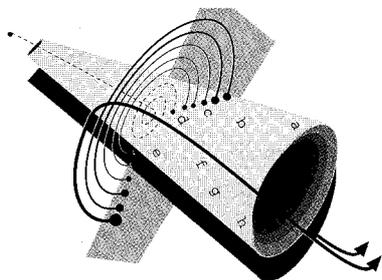
b) O modelo organizacional predominante, de “estrutura simples”, e a lógica tailorista e pré-taylorista da organização do trabalho

O conhecimento empírico do tecido empresarial português, validado por alguns estudos recentes, leva-me a concluir estarmos perante um caso sui generis no panorama europeu, com uma coexistência de configurações estruturais muito diferentes, ainda que com um peso predominante das designadas “estruturas simples” que Mintzberg caracteriza por uma supervisão directa, um peso significativo do topo estratégico e a existência de uma forte centralização¹².

Esta predominância de “estruturas simples”, naturalmente que resulta, em grande parte, do peso das PME’s. Segundo a já citada publicação Quadros de Pessoal - 1996¹⁰, cerca de 81% das empresas têm menos de 10 pessoas ao serviço. Este grupo com menos de 10 pessoas ao serviço responde por 24% do total de pessoas ao serviço nas empresas. O grupo das empresas com mais de 9 e menos de 50 pessoas responde por 26,6%, o grupo com 50 a 99 pessoas responde por 10,6% e o grupo com 100 a 499 pessoas responde por 19,5%. O segmento de empresas com mais de 500 pessoas ao serviço, que não chega a 300, responde por apenas 19% do emprego expresso nos Quadros de Pessoal.

DIMENSÃO	% EMPRESAS	% EMPREGO
De 0 a 9 Pessoas	81,2	24,0
De 10 a 49 Pessoas	15,6	26,7
De 50 a 99 Pessoas	1,8	10,6
100 e mais Pessoas	1,4	38,7

Fonte: MTS, Quadros de Pessoal 1996



Este tipo de estrutura predominante afecta as estruturas de qualificação do trabalho, colocando-nos, quando comparados com a média europeia, em posição desfavorável no que se refere ao nível do pessoal de enquadramento, pessoal técnico e operários qualificados, dificultando a adesão à maior tecnicização da gestão e da produção e criando resistência à disseminação de modelos organizacionais mais sofisticados. Reveja-se o quadro “Níveis de Qualificação”.

Já vimos que o tipo de estrutura mais frequente é o de “estrutura simples”, lidando com um grupo pequeno de colaboradores (11, numa média geral, que, aliás, tem vindo a diminuir, desde os 14 registados em 1993) que apresenta, por outro lado, uma lógica de organização do trabalho muito rudimentar, na maior parte das vezes longe mesmo do que historicamente se designou por Organização Científica do Trabalho. Trata-se de uma forma de organização que designaria de pré-taylorista. Em Portugal, são quase inexistentes os modelos que se expandiram por toda a Europa, particularmente a partir dos anos 70: enriquecimento de tarefas; trabalho em grupos polivalentes; grupos semiautónomos; etc. Aquilo que Sainsaulieu reconheceu como resultado de uma aliança entre a gestão de recursos humanos e a corrente sociotécnica¹³ quase não teve expressão prática em Portugal, ainda que

possa ter servido de tema a muitas monografias e teses de licenciatura e mestrado, a seminários e conferências.

c) A predominância de sistemas de trabalho “homem - produto”

A facilidade e rapidez da difusão do novo paradigma técnico-económico e dos novos perfis profissionais depende muito dos sistemas técnicos de trabalho, comportando-se de forma diferente consoante as três modalidades possíveis:

- ▶ sistema “homem-produto”, em que o operário intervém directamente com os seus utensílios na elaboração do produto;
- ▶ sistema “homem-máquina”, em que o operário utiliza, de forma semiautomática, instrumentos que produzem o produto, podendo exigir-se, num ponto ou noutro do processo produtivo, uma intervenção mais directa do operário;
- ▶ sistema “máquina-produto”, em que, num meio totalmente automatizado, o operário se limita a controlar indicadores, cabendo efectivamente ao sistema tecnológico a produção.

Acontece que, em Portugal, apesar de excepções como o cimento, o papel ou os produtos químicos, em que é significativa a presença do sistema “máquina-produto”, ou de sectores como as indústrias alimentares, farmacêutica ou automóvel, em que se encontra o sistema “homem-máquina”, é ainda predominante o sistema “homem-produto” (ex. confecções; calçado; cortiça; cerâmica; vidro; etc.) e precisamente nos sectores de actividade com mais densidade de emprego. Isto funciona em desfavor da implementação das novas tecnologias de informação, que são mais directamente aplicáveis nos sistemas “máquina-produto” e “homem-máquina”, do que no “homem-produto”. Isto constitui mais uma frente

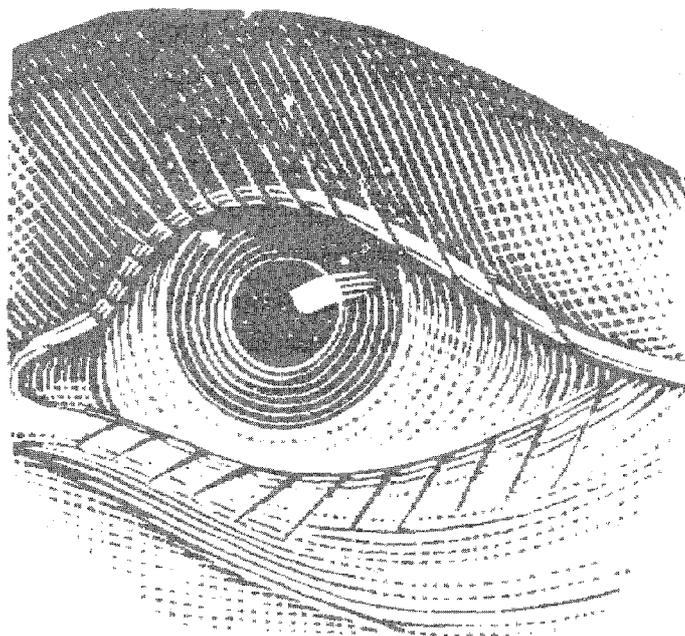
de dificuldades para o desenvolvimento de novos perfis profissionais, dado que, particularmente nos de produção mais artesanal, os modelos tradicionais tendem a subsistir de forma mais duradoura.

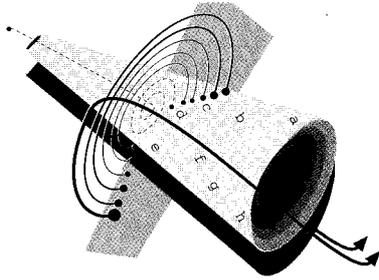
d) A inexistência de um sistema fiável de identificação de objectivos de ensino-formação e de diagnóstico sobre o tipo específico das novas competências

Indiquei atrás um conjunto de “novas competências” que os “novos perfis profissionais” exigirão. Fi-lo a um nível muito genérico, partindo duma análise das características do novo paradigma técnico-económico emergente, enunciadas pela escola de Sussex, tal como poderia tê-lo feito a partir da corrente do EUROTECNET (Barry Nyhan) ou das teses de Daniele Casanova ou de Mac Ber, como muito bem fez Ana L. O. Pires¹⁵, que os resultados seriam semelhantes. Não é, aliás, um exercício técnico difícil de realizar. Porém, é indispensável uma análise mais fina e distribuída pelos diferentes sectores de actividade, diagnosticando, experimentando e avaliando hipóteses de trabalho, a partir das realidades concretas das empresas portuguesas e, igualmente,

das tendências internacionais. Só posteriormente se poderão identificar, com rigor, objectivos de ensino-formação para os activos. Seguindo uma proposta apresentada por Rodrigues², será necessário percorrer as seguintes etapas:

- 1º - Classificar os sectores segundo o ritmo previsível de evolução do emprego em Portugal e, nomeadamente, segundo a dicotomia expansão/regressão do emprego;
- 2º - Avaliar o ritmo de fusão de novos modelos organizacionais e/ou perfis profissionais e sua caracterização precisa em cada sector;
- 3º - Avaliar o grau de transferibilidade dos trabalhadores com perfis tradicionais para os novos perfis profissionais que estão a emergir no sector de actividade;
- 4º - Em caso de transferibilidade, definir o tipo de formação adequada para a garantir;
- 5º - Em caso de não transferibilidade, definir a formação adequada para acelerar a reconversão externa desses trabalhadores e, ainda, definir a formação adequada para garantir trabalhadores substitutos.





A possibilidade de aproveitamento de trabalhadores com um “perfil tradicional”, para contextos que exigem “novos perfis”, tem grande importância para as empresas, que assim podem avaliar o potencial humano de que dispõem e delinear estratégias de formação e reconversão, e tem igualmente grande importância para os empregados, uma vez que a sua eventual inadequação ou reorientação, leia-se empregabilidade, depende disso.

No caso específico do tecido produtivo português, o facto de prevalecer o sistema de trabalho “homem-produto”, onde o aperfeiçoamento profissional assenta fundamentalmente na acumulação da experiência (saber-fazer), as competências vão-se adquirindo por “imitação” ou por “transposição” por analogia⁸. Porém, face a uma mudança profunda (ruptura), para um contexto completamente novo, no caso com características tecnológicas e desenhos organizacionais que exigem autonomia, capacidade para decidir, criatividade, inovação, aquele processo não funciona.

A criação relativamente recente do INOFOR (Instituto para a Inovação na Formação), cuja Lei Orgânica apenas foi aprovada em Fevereiro de 1997, pode constituir uma opção interessante desde que não se burocratize nem sobredimensione a sua estrutura. Recorde-se que, tanto quanto sabemos, o primeiro projecto lançado pelo Instituto foi precisamente um conjunto de estudos sobre a

“Evolução das Qualificações e Diagnóstico de Necessidades de Formação”, tendo-se em vista uma abordagem séria e profunda dos perfis profissionais, necessidades de formação, configuração e necessidade de reconfiguração da oferta formativa e de outras medidas de política educativa, de emprego e, inclusivamente, de política económica. O objectivo é a construção de um quadro de desenvolvimento sustentado, com partilha de responsabilidades, de um sistema de formação gerador de emprego mais qualificado.

e) A fragilidade do sistema de ensino-formação, com subvalorização da vertente técnico-profissional e insipiente ligação entre as escolas e as empresas

Outra das dificuldades advém das características do sistema de ensino-formação, que me parece pouco apetrechado para apoiar decisivamente a renovação de competências necessária. As fragilidades do sistema são bem conhecidas, tendo o próprio Ministério da Educação feito, não há muito tempo, uma interessante análise do assunto¹⁷, de que destaco alguns pontos ali apontados, actualizando-os:

► As taxas de escolarização, ao nível do ensino básico, continuam a ser muito baixas, sendo quase inexpressiva a educação pré-escolar, só agora em fase de recuperação pelo actual Governo, como uma das preocupações na área educativa. Esta fragilidade do ensino básico é muito preocupante porque lança no mercado de trabalho fluxos de jovens não qualificados que vão deparar com enormes dificuldades para encontrar o primeiro emprego e, encontrando-o, ficam muito vulneráveis, logo que o seu posto de trabalho sofra as primeiras transformações no sentido do novo paradigma;

- ▶ A taxa de analfabetismo literal é a mais elevada da Comunidade, com os efeitos negativos que se conhecem de subaproveitamento escolar de filhos de pais analfabetos que condena cada vez mais estes elementos a trabalhos totalmente desqualificados;
- ▶ As vias de ensino técnico, tanto ao nível secundário como ao nível superior, estiveram durante muito tempo subdesenvolvidas e desprestigiadas, longe de dar resposta à necessidade de técnicos e operários qualificados. Também aqui se tem feito algum progresso que considero de fundamental importância, particularmente com o lançamento do Ensino Profissional, a nível Secundário (que tratarei adiante) e o incremento do Ensino Superior Politécnico;
- ▶ No âmbito da via liceal e universitária, a percentagem de alunos que segue opções de carácter tecnológico é relativamente baixa, comprometendo-se assim as condições para a expansão e aceleração do potencial tecnológico nacional.

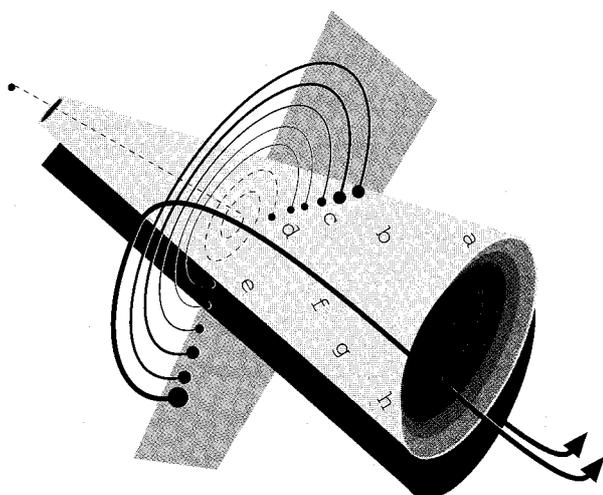
No ano lectivo 97/98, os cursos superiores (áreas), mais procurados foram os seguintes:

	Curso	Grau	Candidatos 1ª Opção	Candidatos Totais
1ª	MEDICINA	LICENCIATURA	3143	7884
2ª	ENFERMAGEM	BACHARELATO	2953	9048
3ª	ECONOMIA	LICENCIATURA	2804	9580
4ª	DIREITO	LICENCIATURA	2651	6920
5ª	PSICOLOGIA	LICENCIATURA	2163	7444
6ª	ARQUITECTURA	LICENCIATURA	1586	3411

Fonte: Dep. Ensino Superior do Ministério da Educação

Em contrapartida, registamos, por exemplo, na área informática, que o primeiro curso superior mais procurado ocupa apenas a 17ª posição (Licenciatura Electrotécnica e de Computadores), com 777 candidatos de 1ª opção; o segundo ocupa a 30ª posição (Licenciatura em Informática), com 480 candidatos de 1ª opção e o terceiro ocupa a 51ª posição (Licenciatura em Engenharia Informática e de Computadores), com 207 candidatos de 1ª opção.

- ▶ As pós-graduações, mestrados e doutoramentos, são em número muito inferior ao que seria desejável, para reforço das competências dos quadros de topo das organizações e para alimentar as unidades de I&D aplicado de que as empresas poderiam e deveriam beneficiar. Aparentemente, também aqui, parece estar a haver uma alteração positiva nos últimos anos, incrementando-se uma maior ligação entre a Escola e as Empresas, quer através de unidades que cresceram vocacionadas para a formação e investigação em meio empresarial (ex: INDEG, no ISCTE ou FUNDEC no IST), quer através de projectos conjuntos envolvendo empresas e Escolas (ex: ISGB e Universidade Católica, ISAG e Coopers & Lybrand, CGD e ISCTE), quer no apoio que as empresas têm dado à realização de estágios a finalistas e recém-



-licenciados externos, ou incentivando colaboradores a fazerem as suas pós-graduações ligadas a projectos que podem desenvolver no seio da própria empresa. A publicação da Lei 116/97, de 04.11 (Estatuto do Trabalhador-Estudante), que altera a velha Lei 26/81 que durante quase 16 anos regulou esta matéria e que introduz os níveis de pós-graduação, mestrado e doutoramento (Artº 2º), bem como uma certa indução da relação entre formação e oportunidades de promoção (Artº 7º), parece um bom augúrio.

Em síntese, poderemos dizer que este grupo de dificuldades, poderá ser contrariado (e penso que, em parte, está já a sê-lo), com um maior rigor na aplicação das regras da escolaridade obrigatória, com uma maior participação de vários actores sociais na elaboração dos currículos e na própria gestão dos subsistemas (escolas secundárias, escolas profissionais, centros protocolares de formação profissional, institutos politécnicos, universidades) e com uma melhoria da qualidade do ensino que passará pela formação dos professores, pela ade-

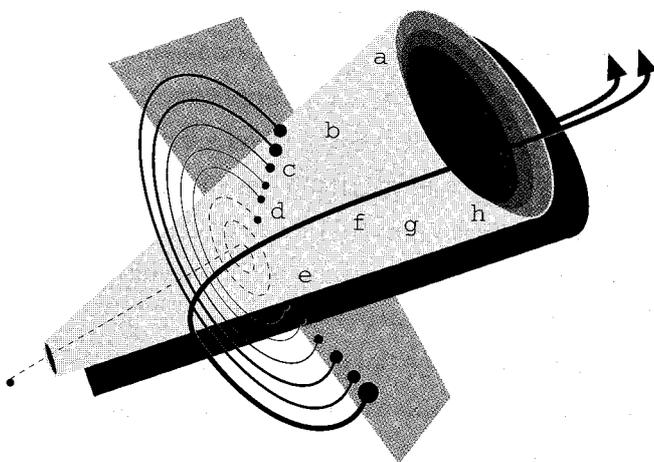
quação dos currículos, pela melhoria dos espaços e suportes didáticos, pela adaptação aos novos paradigmas cultural e tecnológico emergentes.

f) A ausência de uma gestão estratégica da formação profissional

As empresas portuguesas têm, em razão do seu tipo estrutural muito particular, mas também pela cultura dos seus dirigentes, técnicos e colaboradores em geral, uma grande dificuldade em traduzir as opções estratégicas globais em opções estratégicas da sua política de recursos humanos e, depois, em traduzir estas últimas em planos de acção. Quem tenha desenvolvido trabalhos de consultoria conhece bem o tema e sabe ao que me refiro.

Embora de uma forma muito académica e algo superficial, a tipologia proposta por Des Horts¹⁶ pode constituir um primeiro passo para se ligar a gestão de recursos humanos e a formação à estratégia global :

- ▶ Numa estratégia de lançamento de uma nova empresa, o recrutamento e integração/socialização dos novos colaboradores é de primordial importância. Os factores perspectiva de carreira e remuneração, baseadas em resultados, terão de ser cuidadosamente trabalhados;
- ▶ Numa estratégia de crescimento, mantém-se a importância do recrutamento, devendo a política remuneratória estar atenta à concorrência, por forma a manter os bons elementos antes recrutados e entretanto formados. A formação deve intensificar-se por forma a deter-se as melhores competências;
- ▶ Numa estratégia de especialização e/ou diferenciação, a formação ganha um papel de relevo, não só para o desenvolvimento das competências, como para aperfeiçoar continuamente;



- ▶ Numa estratégia de reconversão, é fundamental uma boa articulação da política, muito selectiva, de recrutamento e de saídas, com a formação, aqui voltada para a reconversão profissional, isto é, alterando competências;
- ▶ Numa estratégia de desinvestimento ou de cessação da actividade, ganha particular realce a política de saídas, bem como a formação que, neste caso, deverá ter em vista a reinserção profissional dos afastados (*outplacement*).

g) A ausência de acreditação das instituições de formação e certificação de formadores

Um dos efeitos perversos provocados pelos fundos estruturais foi o aparecimento de uma oferta desmedida de formação, sem qualidade. A disponibilidade técnica era incongruente com o volume de cursos que foram promovidos, muitas vezes sem qualquer trabalho prévio de diagnóstico de necessidades, sem análise curricular, sem identificação de perfis, sem planeamento e organização, sem avaliação e sem monitoragem com um mínimo de qualidade. É de toda a urgência prosseguir com o recém-criado processo de acreditação das instituições de formação, bem como com a certificação dos formadores e um profundo trabalho a nível dos currículos e das metodologias.

Embora desde 1994 esteja regulamentado o exercício da actividade de formador no âmbito da formação profissional inserida no mercado de emprego (Decreto Regulamentar 66/94, de 18.11), só com a publicação do Decreto Regulamentar nº26/97, de 18 de Junho, que altera algumas disposições daquele outro, se começou a levar esta questão mais a sério, introduzindo alguma disciplina no mercado de formadores. Este conjunto normativo completou-se com a publicação

da Portaria Nº 1119/97, de 5 de Novembro, que estabelece as normas específicas de certificação respeitantes à caracterização das condições de homologação da formação pedagógica necessária à obtenção do certificado de aptidão de formador. No actual quadro regulamentar, o Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) é a entidade certificadora responsável pela certificação de formadores.

Ao referir-mo-nos, anteriormente, ao INOFOR dissemos que, tanto quanto sabemos, o projecto "Evolução das Qualificações e Diagnóstico de Necessidades de Formação" foi o primeiro a ser lançado. Também tanto quanto sabemos, o segundo projecto foi precisamente a concepção e implementação de um sistema de acreditação de entidades formadoras. Recorde-se que a acreditação passou a ser obrigatória para todos os organismos de formação que pretendam utilizar, directa ou indirectamente, fundos públicos, nomeadamente comunitários (FSE), para financiamento da actividade formativa que desenvolvem.

Este processo de certificação de formadores e acreditação de organismos, agora em marcha, tardou a formalizar-se, havendo agora que aguardar por resultados sustentados, bem como estimular igualmente a sua prática nos segmentos não financiados publicamente, estendendo este princípio a todos os contextos formativos.

h) A falta de apoio às iniciativas de formação inovadoras

A inexistência de um apoio explícito, no quadro da formação apoiada pelo FSE (II QCA), às acções de formação inovadoras, bem como o pouco empenho colocado pelo IEFP, principal operador nacional de formação profissional extra-escolar, na

promoção deste tipo de iniciativas, não tem ajudado à renovação das competências. Quando nos referimos ao carácter inovador de uma acção de formação, haverá que distinguir 4 factores diferentes, sobre os quais, em separado ou em conjunto, pode recair a inovação : os objectivos (o que os formandos devem ser capazes de fazer, no final da acção); os conteúdos (o programa); a forma (as metodologias) e o modelo organizativo (linear / modular; *time based* / *competence based*).

Ora, acontece que se tem tomado o conceito de "formações inovadoras", levando apenas em consideração o factor "conteúdos". Como afirma L. F. Vieira¹⁸, "*Em termos 'macro', no que importa a uma política de financiamento da formação, julgo ser suficiente reduzir a questão das inovações formativas a dois aspectos apenas: o dos Conteúdos - Programas - Objectivos e o das Metodologias -*

Sistemas - Organização". O primeiro eixo, embora mais simples de tratar, exigindo apenas uma maior participação de especialistas das matérias, podendo, eventualmente tornar a formação mais cara, não é crítico para a questão em análise. Já o mesmo não se passa com o segundo, uma vez que, e citando de novo Vieira¹⁸, "só com recurso a outras metodologias / tecnologias será possível atingir os novos objectivos cometidos aos sistemas de formação-competências transversais, nucleares, transferíveis, de auto-aprendizagem".

Parece indiscutível que as designadas novas competências, a que já nos referimos, sejam no domínio comportamental, sejam no domínio técnico, seja particularmente a macro-competência da auto-aprendizagem, ou do "aprender a aprender", exigem uma adequação do eixo Metodologias - Sistemas - Organização. O modelo de formação tradicional, centrado no formador, que continua a prevalecer no terreno, não é de todo o mais eficaz para a promoção dessas competências.

A questão, diz Vieira,¹⁸ é que "*é para o modo de fazer formação centrado no formador que se encontram elaborados, provavelmente, os únicos conceitos consensuais e operacionais do mundo da formação profissional : formador / monitor / animador, formando, curso, acção, programa, sala de formação, relação formador / formandos, custo por hora e por formando, entre outros conceitos e ratios, pouco mais, diga-se, comumente usados nas análises técnico-administrativas e económico-financeiras dos projectos formativos . (...) Nesta ordem de ideias, não espanta que o acervo dos regulamentos, das normas internas dos serviços e das grelhas de análise mais ou menos informatizadas (sobretudo, se mais!), quando aplicada a projectos formativos não centrados no*

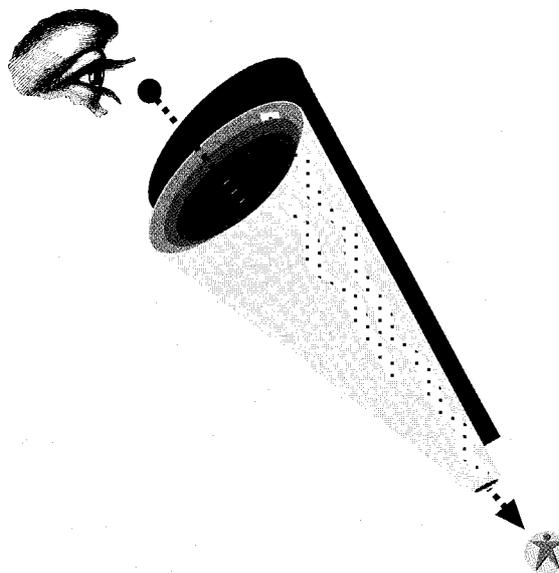


formador, ou, simplesmente, não tão centrados no formador como é costume, entre em panne, recalitre e, finalmente, opte por eliminar o "corpo estranho". Este contexto explica que projectos formativos ainda muito próximos da formação centrada no formador –como o são, por exemplo, os que adoptam a metodologia de Formação-Acção– tenham vindo a ser, sistemática e liminarmente, ainda num passado recente, enfeitados, em sede dos apoios públicos à formação, com base no real e definitivo argumento de falta de enquadramento legal".

Parece-nos indispensável criar apoios objectivos a projectos formativos inovadores, eventualmente recuperando o modelo adoptado na segunda parte do I QCA, onde havia abertura para a apresentação de projectos formativos "de carácter inovador", tanto em termos dos conteúdos como das metodologias e formas de organização, então enquadrados num Programa Operacional específico. Também aqui, talvez o INOFOR possa ter um papel fundamental, não tendo havido ainda tempo para se fazer uma avaliação correcta da sua intervenção a este nível. Todavia, a preocupação, desde o primeiro momento, em inserir o INOFOR nas redes europeias de inovação pode traduzir-se, no médio prazo, numa interessante forma de recolha e difusão interna do que se vai realizando no contexto internacional, com efeitos ao nível do sistema ensino/formação/emprego.

i) O carácter conservador da negociação colectiva

Apontamos, finalmente, a última das dificuldades que seleccionámos, para esta reflexão e que consiste no carácter conservador que tem caracterizado a negociação colectiva em Portugal, permanecendo muito centrada nas reivindicações salariais e nos



direitos adquiridos face ao tempo de serviço (carreira, em sentido tradicional). A discussão sobre a evolução dos conteúdos profissionais, os novos perfis, a gestão dinâmica das carreiras, como responsabilidade partilhada ou a formação, ficam normalmente fora das genuínas preocupações, ainda que possam merecer textos tão bonitos como, por exemplo, os que constituem o Cap. VI dos Compromissos Vinculativos do actual Acordo de Concertação Estratégica 1996/1999, não tendo, porém, qualquer impacto, depois, ao nível da negociação colectiva mais descentralizada, como é o caso das pequenas empresas, que, voltamos a recordar, representam, no escalão de 0 a 9 empregados, mais de 80% do tecido empresarial.

Recorde-se que 83% dos trabalhadores por conta de outrem estão abrangidos por Contratos Colectivos de Trabalho, isto é, convenções celebradas entre associações sindicais e associações patronais, geralmente de âmbito sectorial.

Esta posição conservadora (essencialmente defensiva e mal informada) é comum ao lado sindical e ao lado patronal, que reagem sempre negati-

vamente ao reconhecimento de novas identidades profissionais ao nível da sua classificação convencional e respectivas garantias contratuais. E sem um reconhecimento dos novos conteúdos e identidades profissionais e, logo, dos novos perfis e competências, a tarefa não está facilitada.

4. Os subsistemas privilegiados para a produção de competências profissionais - o Ensino Profissional

Ao enunciar algumas das dificuldades no processo de incremento dos novos perfis profissionais e das competências que lhes são próprias, aponte a baixa escolarização e qualificação profissional da população activa, bem como a fragilidade do sistema de ensino-formação, com subvalorização da vertente técnico-profissional e insipiente ligação entre as escolas e as empresas.

Para superar estas insuficiências, e naquilo que designei por "sistema educativo em sentido lato", parece-me deverem merecer particular relevância quatro subsistemas específicos: o Ensino Profissional, o Ensino Superior Politécnico, os Centros Protocolares de Formação e as próprias Empresas. Digamos que as modalidades tradicionais do Ensino Secundário e do Ensino Superior são importantes para assegurar o "funcionamento do sistema" (médicos, advogados, engenheiros civis, economistas), mas é indispensável o incremento de outros actores, com novas competências, que sejam geradores das transformações que urge introduzir na sociedade e, particularmente, na actividade económica e empresarial.

Daqueles quatro subsistemas que aponte, merece-me especial destaque, quer pela sua importância estruturante, quer porque me parece

menos conhecido, o Ensino Profissional. O próprio Director do DES (Departamento do Ensino Secundário), do Ministério da Educação, Dr. Domingos Fernandes, afirmava, em Agosto de 1997¹⁹, que "há uma grande lacuna acerca da produção de conhecimento em relação ao ensino administrado nas escolas profissionais" pelo que se deveria promover alguma investigação sobre esta experiência e os seus resultados.

A experiência do Ensino Profissional foi lançada pelo D.L. nº26/86, de 21 de Janeiro e iniciada, realmente, em 1989, inserida no Ensino Secundário, sendo uma modalidade muito particular deste, com plena equivalência ao ensino regular.

Este subsistema arrancou com 50 Escolas Profissionais (E.P.) atingindo logo no segundo ano de funcionamento uma população de 6500 alunos. No final de 1997, havia 163 E.P., oferecendo mais de 200 cursos, distribuídos por 17 áreas de formação e abrangendo mais de 26 000 alunos. As áreas mais representativas eram "Administração, Serviços e Comércio", com cerca de 25% dos alunos, seguida da "Hotelaria e Turismo" (cerca de 14%) e "Informática" (cerca de 10%).

Inicialmente, este subsistema tinha dois níveis. O primeiro, que entretanto foi abolido, permitia o acesso a alunos que, tendo o 6º ano de escolaridade, ali concluíam o 7º e 8º ano e obtinham uma formação de Nível II. O segundo, em vigor, permite o acesso a jovens com o 9º ano que se formam ao fim de três anos, com plena equivalência ao 12º ano, obtendo igualmente formação profissional certificada, de Nível III.

Os planos curriculares integram três componentes de formação razoavelmente articuladas e equilibradas entre si: sócio-cultural; científica e técnica;

tecnológica, cabendo a esta metade do tempo de formação.

Um dos aspectos mais interessantes do ensino profissional é o facto de os projectos assentarem numa estrutura modular, não havendo cursos fixos, mas cursos que se mantêm apenas enquanto o mercado de emprego o justificar. Os planos curriculares são elaborados e aprovados sempre numa perspectiva de três anos. Outro aspecto de realce é o facto de funcionarem em regime de alternância, isto é, decorrendo a formação alternadamente na escola e na empresa, a qual tem um papel activo no acompanhamento prático dos alunos-formandos e participa decisivamente na respectiva avaliação.

As E.P. inserem-se activamente na região em que se encontram, uma vez que é nas suas necessidades económicas que encontram justificação para a sua existência e delas colhem o enquadramento que condiciona os seus currículos. As propostas de novos cursos nunca são aprovadas sem um suporte informativo que os justifique a partir do mercado de emprego da zona respectiva.

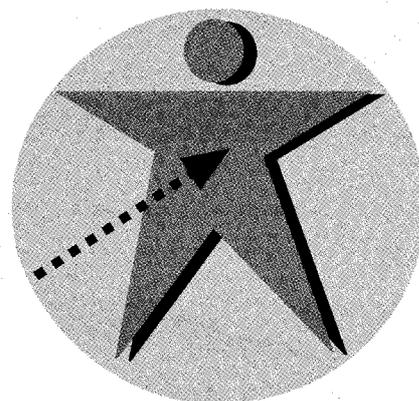
Estando esta formação virada para o mercado de emprego, e funcionando em articulação directa com ele, naturalmente que a empregabilidade dos formandos é elevada. Aponta-se para valores da ordem dos 50 a 100 por cento, podendo dizer-se que os mercados de emprego estão a beneficiar de um conjunto numeroso de jovens técnicos qualificados que vêm melhorando a qualidade dos recursos humanos e, conseqüentemente, a prestação das empresas.

É evidente que será bom que o Ensino Profissional não se limite a reagir "à falta de emprego", transformando-se em mero instrumento de enriquecimento curricular, tendo em vista a empre-

gabilidade imediata. É necessário que se insira numa estratégia integrada, visando o que antes designámos, citando Rodrigues⁵ por "ciclo virtuoso" e contribuindo assim para a melhoria do padrão de especialização produtiva e dos factores de competitividade e que seja desenvolvido no quadro do novo paradigma técnico-económico emergente que procurei descrever genericamente.

Como instrumento privilegiado de produção de competências, estratégico na formação profissional da população activa, é claro que rejeito liminarmente (não me passa sequer pela cabeça) que no termo da vigência do actual II Quadro Comunitário de Apoio, em 1999, este subsistema sofra qualquer percalço, receio o qual tenho encontrado em algumas das entidades intervenientes.

Assim, tirando um bom partido das Escolas Profissionais, dos Institutos Politécnicos (que, ao nível do Ensino Superior, estão mais vocacionados do que as Universidade para alimentarem as necessidades da economia), dos Centros Protocolares de Formação Profissional (que devem ter Cursos e Currículos cuidadosa e estrategicamente desenhados) e da formação promovida nas próprias empresas (em regime intra ou inter-empresarial), será possível melhorar o aparelho produtor de competências e reforçar a qualidade dos recursos humanos.



II -A FORMAÇÃO DE ACTIVOS NUMA PERSPECTIVA MICRO

A abordagem do tema "formação de activos", numa perspectiva micro, implica que nos aproximemos das empresas e daquilo que elas realmente pensam acerca disso. Como encaram a formação dos seus colaboradores e daqueles que, não es-

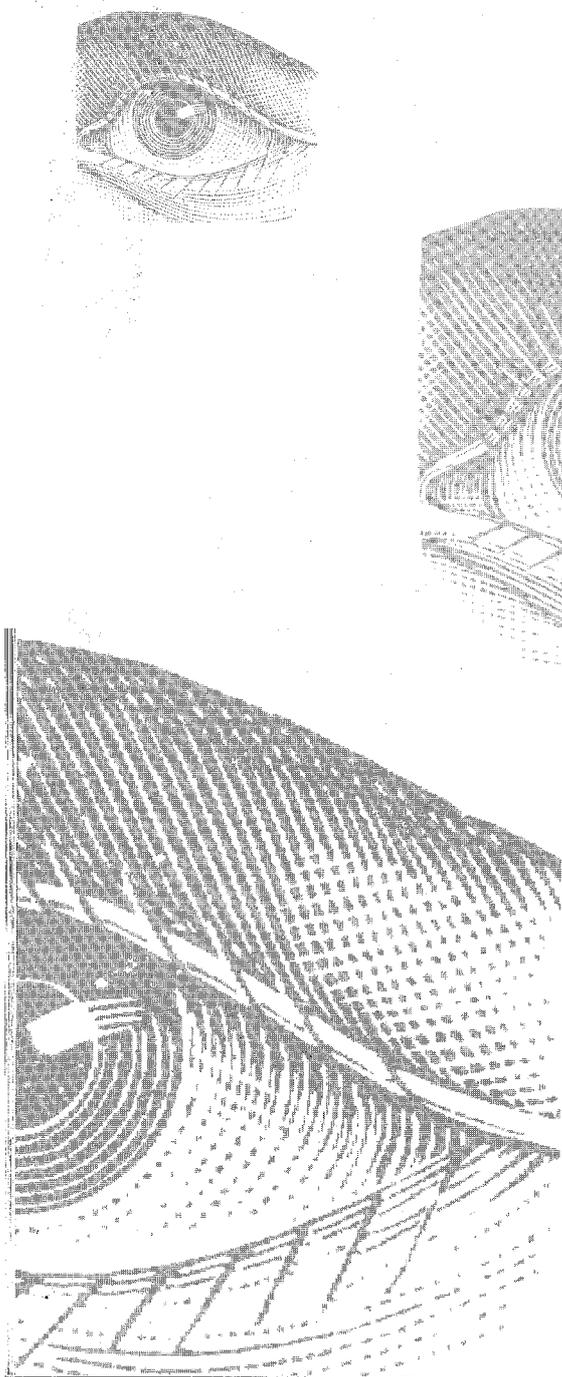
tando empregados, constituem a sua fonte de recrutamento.

Naturalmente que as empresas não têm por principal finalidade formar os empregados – não é essa a sua *core competence*. Como diz Lemos de Azevedo²⁰ "*contentam-se, além disso, com racionalidades limitadas, tomam por verdadeiro o que resulta ou é consensual, preferem as certezas às dúvidas, desenvolvem actividades que embrutecem, por força da unidade na acção ou da unanimidade de imagem, reprimem opiniões divergentes, suprimem tempos de reflexão, reforçam permanentemente a autoridade das rotinas expressas em regras e funções, etc.*" No entanto, é inquestionável que para terem sucesso num contexto tão competitivo e exigente como o actual, necessitam de um bom domínio da informação e do conhecimento. Daí que seja interessante saber como procuram resolver esta questão.

1. Procura de informação objectiva : as fontes

Para evitar cair em afirmações mais ou menos gratuitas, baseadas apenas no que "parece ser" essa realidade (ainda que, muitas vezes, o que parece é), decidi procurar informação tão objectiva quanto possível, actualizada e de fonte fidedigna, isto é, estatísticas oficiais.

É claro que quem tenha lido o extenso artigo de António Barreto, in O Independente, de 22.08.97, sobre o sistema estatístico português²¹ achará, talvez, que não me deveria ter dado a este trabalho: "*A fiabilidade das nossas estatísticas é relativa. A margem de erro é grande. O aparelho técnico é deficiente.*". Atendendo a que se trata de alguém que investiga a realidade social portuguesa há 30 anos, esteve no Governo de 1975 a 1978, foi deputado



da Assembleia da República de 1985 a 1991 e, desde Julho de 1997, é administrador do INE, deve saber daquilo que fala.

Mas como não li o artigo a tempo, fui em busca de dados publicados mais recentes e encontrei três publicações do então designado Ministério para a Qualificação e o Emprego, que dão pelos seguintes nomes:

1. INQUÉRITO À EXECUÇÃO DE ACÇÕES DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL EM 1994 (de Agosto de 1996);
2. INQUÉRITO ÀS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL NAS PEQUENAS EMPRESAS - 1996 (de Agosto de 1996);
3. LEVANTAMENTO DA OFERTA DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL - 1996/1997 (de Abril de 1997)

Do cruzamento da informação contida nestes três trabalhos, que, segundo consta nas respectivas fichas técnicas, são publicações de periodicidade irregular, mas que formam um conjunto, numerados sequencialmente e com aspecto gráfico igual, certamente que seria possível obter uma fotografia relativamente nítida do que se passava “realmente” quanto à formação, do ponto de vista das empresas ou, para manter a expressão, numa perspectiva micro. Mas a ilusão durou pouco.

Logo nas introduções deu para constatar que enquanto que um se baseia num inquérito dirigido, por via postal, a empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço e abrangendo todos os sectores de actividade, com excepção da Agricultura, Pescas, Administração Pública e Serviços Domésticos (o primeiro), outro baseia-se numa recolha de informação por entrevista directa, junto de empresas com menos de 20 pessoas ao serviço e abrangendo o sector empresarial não agrícola, excluindo ainda alguns sectores de actividade, que, pelas suas ca-

racterísticas, abrangem de um modo geral as empresas de média/grande dimensão, como é o caso da Indústria do Tabaco, Electricidade, Gás e Água, Bancos e Seguros e Comunicações (o segundo). Quanto ao terceiro, pelas suas características, não era comparável com os anteriores, abrangendo todos os escalões de dimensão e sectores de actividade, incluindo a Administração Pública. Também é verdade que ninguém avisou o Departamento de Estatística do MQE, agora rebatizado do Trabalho e da Solidariedade, que um dia eu iria escrever sobre a “Formação de Activos”.

2. O que você sempre quis saber da formação nas empresas e nunca perguntou

Apesar dos constrangimentos apontados parece-me possível alinhar algumas ideias síntese daquilo que as empresas pensam da formação e dar conta do que têm objectivamente feito. E começarei por enunciar os tipos de formação que as empresas normalmente desenvolvem, recorrendo à terminologia mais comum neste meio, e que será pertinente para a temática da formação de activos:

a) Formação Profissional Inicial

Visa a aquisição de conhecimentos fundamentais, capacidades práticas, atitudes e formas de comportamento que constituem base indispensável para o exercício de uma profissão ou grupo de profissões com vista a uma especialização posterior ou à ocupação imediata de um posto de trabalho. Inclui o Sistema de Aprendizagem (Dec.-Lei nº102/84, de 29 de Março e 436/88, de 23 de Novembro) e outras quaisquer formas de ensino/aprendizagem que se coloquem nos termos e objectivos enunciados.

Formação Profissional Contínua

É uma actividade devidamente planeada/organizada, através da qual o pessoal ao serviço, ao longo da sua vida profissional, adquire, melhora ou aperfeiçoa os seus conhecimentos, aptidões e qualificações relativamente às suas funções ou posto de trabalho. Engloba as modalidades de **Aperfeiçoamento** (obtenção de actualizações, refrescamentos ou ajustamentos às competências detidas, tendo em vista exercer melhor a actividade que se desempenha) e **Reconversão** (obtenção de uma qualificação diferente da já possuída, para exercer uma nova actividade profissional).

c) Formação de Formadores

Que consiste numa formação específica para pessoas que habitualmente participam na actividade formativa, desempenhando um dos papéis típicos desta área profissional (coordenador pedagógico, tutor, formador, orientador profissional), em cursos de formação profissional para trabalhadores da sua empresa ou de outras entidades.

Estes três tipos de formação vão sendo desenvolvidos, nuns casos no interior das próprias empresas, noutros recorrendo-se ao exterior. Uma vez as acções são concebidas e desenvolvidas por equipas especializadas de formadores profissionais ("a tempo inteiro"), outras vezes são concebidas centralmente, mas dinamizadas por redes descentralizadas de colaboradores (formadores "eventuais") que alternam responsabilidades de linha com as de formação. Alguns projectos são integralmente suportados pelas empresas, outros total ou parcialmente por entidades oficiais, outros ainda por organizações privadas. Naturalmente que alguns projectos têm êxito e são úteis, outros

não servem rigorosamente para nada. Como peenir o trigo do joio?

Comecemos por reconhecer que esta coisa da formação profissional é uma realidade estranha à maioria das pequenas empresas, que, recorde-se mais uma vez, representam mais de 80% da totalidade. O Doc.1 que, mesmo assim, se refere apenas a empresas com 10 e mais pessoas ao serviço, dá-nos conta de que em 1994, apenas 10,7% deste universo realizou acções de formação. O escalão em que a percentagem de empresas que realizaram acções de formação é mais elevado é o de 500 e mais pessoas (72,2%) o que confirma a ideia de que o volume de formação realizada é proporcional à dimensão da empresa.

Os sectores que desenvolveram mais acções foram a Electricidade, Gás e Água (50,6%), seguindo-se os Bancos, Seguros e Operações sobre Imóveis (23,9%). O Doc.1 registou, para 1994, 405,8 milhares de participantes, sendo 64,4% de empresas com 500 e mais trabalhadores. Os participantes masculinos representaram 69,8% do total, contra 30,2% dos femininos. Por idades, o escalão 25 ou mais anos representou 82,9% do total de participantes, e o de menos de 25 anos, apenas 17,1%. O grosso dos participantes eram trabalhadores internos (81,5%). No que se refere ao tipo de formação, a distribuição foi a seguinte: Formação Inicial - 15%; Formação Contínua - 84,2% (Aperfeiçoamento - 82,2% e Reconversão - 2%) e Formação de Formadores - 0,7%. Relativamente à área de formação, as mais representadas foram: Informática - 14%; Banca - 11% e Administração/Gestão - 8,5%.

Quando se pretendeu apurar a que "profissões" foram dirigidas as acções, encontraram-se grandes dificuldades, sendo de cerca de 24,1% os partici-

pantes que apareceram envolvidos em “acções não identificáveis”. Esta dificuldade também se encontrou na classificação por “domínios de formação”, sendo o peso dos participantes no domínio “Outros” quase 8%.

As entidades a que as empresas recorreram para a realização das acções foram:

ENTIDADES	%
A própria empresa	32
Empresas / Gabinetes de Formação	15
Centros de Gestão Directa	13
Fabricantes de Equipamento	9
Assoc. Patronais e Empresariais	6
Centros de Gestão Participada	5
Escolas / Universidades	5
Instituições Privadas s/ Fins Lucrativos	3
Assoc. Sindicais ou Profissionais	1
Outros	11

No que se refere aos custos com a formação, e tomando ainda os dados do Doc.1, verifica-se que os 405 800 participantes geraram um custo de cerca de 54 milhões de contos, o que representa um custo/participante de 133,2 milhares de escudos e um custo/hora de 1438 milhares de escudos, constatando-se uma diminuição do custo médio por participante com o aumento de dimensão da empresa. Nas empresas com 500 e mais trabalhadores, o custo médio/participante foi de 100,1 milhares de escudos, contra 274,1 para as empresas com 50 a 99 trabalhadores e 335,2 para as de 10 a 49 trabalhadores. Refira-se que, no total, as empresas suportaram apenas 32,1% dos custos com formação, tendo as do escalão 50 a 99 trabalhadores suportado 84% desses custos e as de 500 e mais trabalhadores, cerca de 75,5%.

Cruzemos, agora, estas informações com as que são apresentadas no Doc.2, embora saibamos que

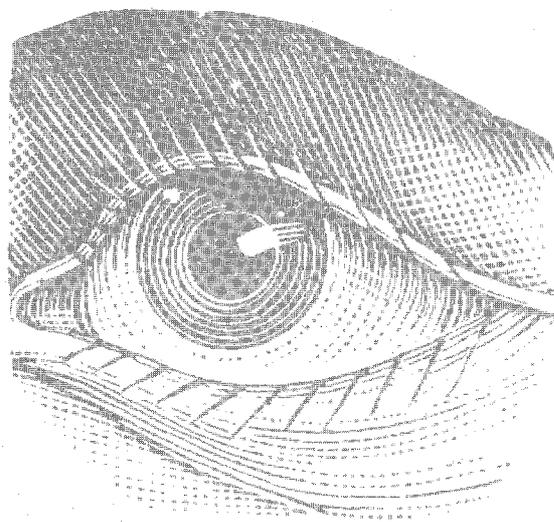
não estamos a falar do mesmo universo, mas tendo em consideração que este representa, como temos vindo a sublinhar, mais de 80% das empresas existentes.

No período de 1994/1995, das 128 000 empresas com menos de 20 empregados, apenas 8,9% tiveram acções de formação. Trata-se de um segmento muito particular, onde 32,6% está em estagnação e 16,7% em recessão. As causas mais apontadas como geradoras dessa estagnação ou recessão foram:

- ▶ condicionalismos da concorrência
- ▶ difícil escoamento dos produtos
- ▶ falta de incentivos financeiros
- ▶ produtividade baixa

A atitude destas empresas face à formação profissional, em termos de percentagem de empresas e por ordem decrescente de saliência foi a seguinte:

- ▶ a qualificação da mão-de-obra corresponde às necessidades da empresa ... (para 59%)
- ▶ a empresa não tem conhecimento das acções disponíveis a nível oficial ... (para 29%)
- ▶ o pessoal está ocupado não havendo possibilidade de participar em acções de formação profissional ... (para 22%)



- ▶ a empresa está em situação difícil, o que a impede de realizar acções de formação profissional ... (para 11%)
- ▶ as acções de formação existentes quer a nível oficial quer privado, não respondem às necessidades da empresa ... (para 9%)
- ▶ é difícil avaliar as necessidades de formação profissional da empresa ... (para 7%)
- ▶ a empresa realizou/beneficiou recentemente de formação profissional e de momento não é necessária mais formação ... (para 2%)

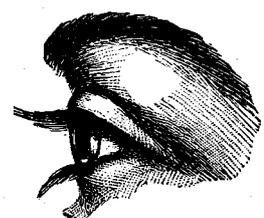
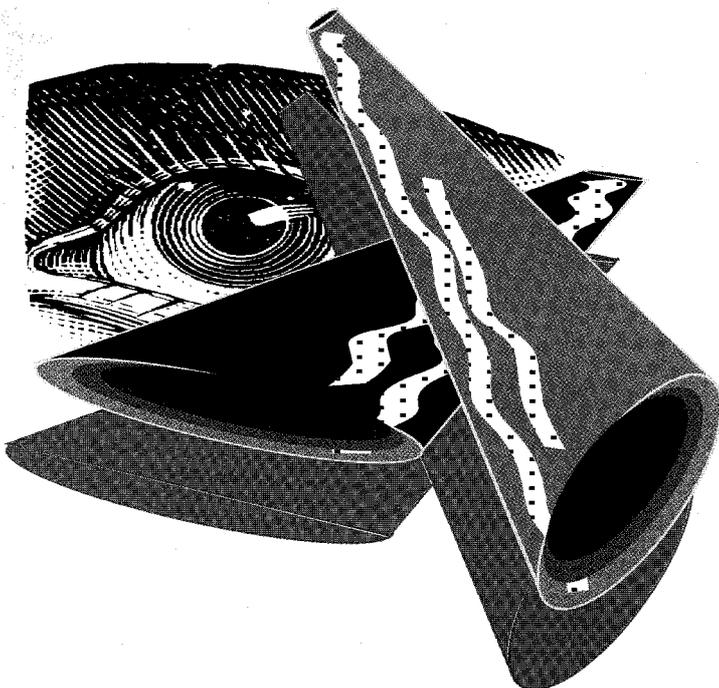
As empresas que declararam ter necessidades de formação representavam 43,9%, sendo as necessidades maiores nas empresas "em expansão" do que nas "em recessão". Por outro lado, 64,4% das empresas que reconheciam necessidades de formação, apontaram a "formação interna" como solução, enquanto que 28,2% mostrou preferência pelo recrutamento de novos colaboradores, já com as qualificações necessárias.

Vejamos agora como se prefiguram as necessidades de formação profissional, por profissões:

- 1º - Operários, artífices e trab. similares
- 2º - Não enquadráveis em profissões
- 3º - Pessoal de serviços e vendedores
- 4º - Técnicos e profissionais de nível intermédio
- 5º - Pessoal administrativo e similares

Quanto à estratégia "formar" ou "recrutar já com qualificação", as respostas dão os seguintes resultados:

- ▶ Pessoas a formar (sub-grupos)
 - 1º - Ecónomos e Pessoal do Serviço de Restauração
 - 2º - Vendedores e Demonstradores
 - 3º - Trabalhadores da Construção Civil e Obras Públicas
- ▶ Pessoas a recrutar com formação (sub-grupos)
 - 1º - Trabalhadores da Construção Civil e Obras Públicas
 - 2º - Trabalhadores da Construção Civil e similares - acabamentos



3º - Ecónomos e Pessoal do Serviço de Restauração

Se analisarmos as necessidades expressas por domínios de formação, encontraremos a seguinte distribuição:

- 1º - Indústria
- 2º - Serviços Comerciais
- 3º - Informática
- 4º - Administração e Gestão
- 5º - Hotéis, Restaurantes, Turismo
- 6º - Construção Civil

Por modalidades de formação, e tendo em consideração os tipos que enunciei anteriormente, as empresas pronunciaram-se assim:

1º - Aperfeiçoamento	82,7%
2º - F. Profissional Inicial	15,8%
3º - Reconversão	1,4%
4º - Aprendizagem	0,1%

Do cruzamento destes dados "Execução de Acções de Formação/Necessidades de Formação Profissional" poderá ser revelada uma fotografia, não tão nítida como a que inicialmente supunha, mas que dá para perceber a paisagem. Dos seus contornos tirava, para já, três conclusões fundamentais: a) faz-se muito pouca formação, em geral; b) faz-se tanto mais formação, quanto maiores são as empresas; c) a formação sai mais cara às pequenas empresas do que às grandes empresas. Este conjunto de conclusões não joga nada a favor da tese que tenho vindo a defender da necessidade de mudar os perfis profissionais e as competências dos trabalhadores e mostra-nos como estamos longe do tal "ciclo virtuoso" de que nos falava Rodrigues⁵. Acrescento, também aqui, algumas notícias da Função

Pública. Recorrendo, como já fiz antes, às conclusões do III Encontro Nacional de Formação Profissional para a Administração Pública, de Julho de 1998, verifica-se que as maiores insuficiências se encontram ao nível das atitudes e da gestão dos recursos humanos, destacando-se as necessidades de formação para a gestão de conflitos, para a negociação, comunicação, trabalho em equipa e liderança. Não deixa de ser curioso que, embora num contexto diferente do das empresas, as necessidades de formação detectadas se enquadrem precisamente no conjunto que designamos por "novas competências" ou "competências transversais".

3. As principais dificuldades da formação ao nível das empresas

Deixem-me equacionar um conjunto de questões, que, do meu ponto de vista, dificultam o incremento da formação a nível das empresas, em geral, a partir dos resultados apontados:

a) Falta de cultura de gestão empresarial

Como já referi antes, a tipicidade do nosso tecido empresarial é condicionante de vários factores, alguns deles, por sua vez, também condicionantes do tipo de empresas que temos. A cultura de gestão empresarial é um deles. A visão prevalente é a do curto prazo, da recuperação rápida do capital investido, das estruturas amadoras e sem grande investimento nos desenhos organizativos, administrando-se o pessoal, como qualquer outro recurso, sempre encarado como um custo que há que reduzir.

O Doc.2, explica, em parte, esta situação, ao dar-nos conta das habilitações dos dirigentes das empresas: 44,8% têm habilitações iguais ou inferiores ao 1º ciclo do ensino básico (antiga 4ª classe)



e apenas 12,6% têm um curso superior. Não é fácil que percebam como é que é necessário "gastar dinheiro" a formar os trabalhadores, quando eles, que são os "patrões", nunca precisaram disso.

Sobre esta fragilidade que resulta da impreparação de grande parte dos gestores e empresários, disse a Ministra para a Qualificação e Emprego, em entrevista ao Expresso, em 25.10.97: *"vamos pelo País fora, região a região e verificamos que se tornaram mais acessíveis os factores produtivos necessários para arrancar com uma empresa. O capital é mais barato; a taxa de juro real baixou; existe gente qualificada disponível e há uma clara melhoria das infra-estruturas. O que falta é, fundamentalmente, o factor crítico para reunir e combinar tudo isto em novos projectos empresariais"*.

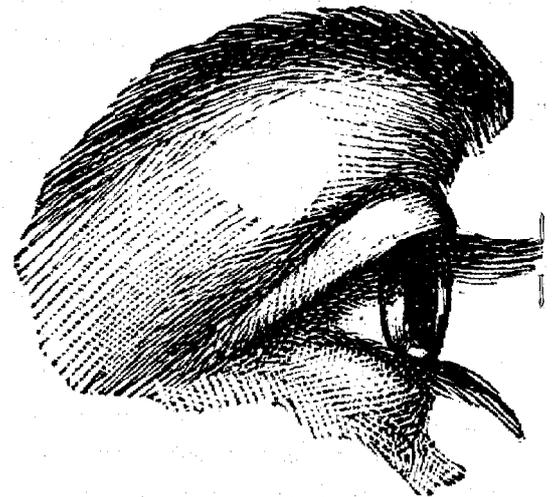
Quase um ano mais tarde, em Julho de 1998, no Congresso da APG, e já não sendo ministra, Maria João Rodrigues retomou o tema: *"muitos empresários portugueses, nomeadamente nas PME que, como se sabe, constituem a maior parte do tecido empresarial nacional, possuem apenas o ensino básico ou menos do que isso, sendo incapazes de utilizar as novas tecnologias de informação, não sendo capazes, por exemplo, de utilizar um simples computador."*

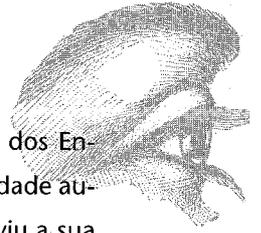
Não resisto a fazer, também aqui, uma referência ao empregador Estado. No III Encontro Nacional de Formação Profissional para a Administração Pública, realizado em Julho de 1998, foi defendido que o perfil dos actuais gestores da administração pública se encontra desajustado, mostrando-se urgentes alterações que conduzam a um melhor conhecimento de "como gerir adequadamente pessoas, motivá-las, dinamizar e organizar equipas de trabalho, por um lado, e por outro, saber como

planear, gerir projectos, avaliar e rentabilizar os meios ao seu dispor". A este nível, há igualmente trabalho profundo a realizar.

b) Falta de consciência da necessidade da Formação Profissional

Usando uma figura da psicologia, diria que é necessário colocar a Formação Profissional no campo da consciência das empresas. Repare-se que 58,6% das empresas (Doc.2) consideram que a qualificação da mão-de-obra corresponde às suas necessidades e 22,2% afirma que o seu pessoal está ocupado, não havendo possibilidade de receberem formação. Esta atitude, numa fase em que se processam alterações tão profundas nos processos produtivos de todos os sectores e a procura de maior competitividade é determinante, mostra-se, no mínimo, surpreendente.





A Formação é qualquer coisa ainda muito difusa, de que se ouve falar, para a qual se sabe que há apoios (embora quase 30% afirme que desconhece esses apoios), mas de que não se sente uma necessidade objectiva.

É claro que, em grande parte, esta questão está relacionada com a anterior. Atente-se no que disse muito recentemente Ferro Rodrigues, actual Ministro do Trabalho e da Solidariedade, no mesmo Congresso da APG já antes referido : *“O investimento nos recursos humanos não é apenas uma despesa, mas sim um factor de aumento da coesão e da competitividade de cada empresa ou organização.”* Para se poder assegurar a capacidade de inovação do país há que investir na qualificação dos seus recursos humanos, dando uma redobrada atenção à Formação e Educação, sendo para tal necessário, segundo Ferro Rodrigues *“estimular a responsabilidade social das empresas e incentivar a sua participação activa na modernização do nosso sistema de emprego e valorização das qualificações dos seus trabalhadores. Temos que estar cientes de que sem o envolvimento e a participação das empresas esta estratégia não funcionará”*.

Não posso deixar de referir que fiquei algo desiludido com o resultado final da distribuição de prioridades do Governo em matéria de investimento público para 1999, a avaliar pelas *“fatias do bolo”* do Plano de de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Administração Pública (PIDDAC). A Educação, apesar de continuar a ser a área mais contemplada (57,311 milhões de contos), a seguir, naturalmente, à do Equipamento (217,510 milhões de contos), ao contrário do que seria esperável a avaliar pelo discurso oficial, viu a sua representatividade, no total do *“bolo”*, diminuir de 11.20%

para 11.18%, ao contrário, por exemplo, dos Encargos Gerais da Nação cuja representatividade aumentou 0.20% ou a Defesa que também viu a sua representatividade aumentada em 0.19%.

c) Falta de dimensão das empresas

Referi já várias vezes o peso enorme que têm as PME e as Microempresas no tecido nacional. Juntem-se agora o emagrecimento por que passam actualmente os quadros de pessoal da generalidade das empresas (relembro que o número médio de pessoas ao serviço passou, entre Out/95 e Out/96 de 13 para 11) e o sobreaproveitamento que se vem fazendo desses quadros, com as polémicas horas de trabalho suplementar, ou a resistência à redução de alguns horários para as 35 horas semanais, ou o ridículo preciosismo de se saber se as pausas para as necessidades fisiológicas devem ser ou não *“tempo de trabalho”*, e chegaremos à questão da dificuldade real de se encontrar *“massa crítica”* para os projectos formativos.

Se juntarmos a isto o facto de a formação ser tanto mais cara, quanto a dimensão da empresa for menor, facilmente concluiremos que a solução tem inevitavelmente de passar pela abordagem inter, em detrimento da intra, ultrapassando-se a posição individualista (por vezes, secretista) que caracteriza este tipo de gestão. As associações empresariais têm aqui um papel relevante.

d) Falta de estratégia das empresas

A formação só faz sentido se inserida numa estratégia, funcionando como um dos seus suportes mais importantes. Para haver estratégia tem de haver futuro e tem de se saber como se quer lá chegar, quando e com que resultados. Já vimos que 49,3% das empresas se considera em estagnação

ou recessão. E mais preocupante ainda do que isso, são os condicionalismos que elas apontam para a situação em que se encontram:

- ▶ concorrência
- ▶ falta de incentivo financeiro
- ▶ dificuldade de escoamento
- ▶ produtividade baixa

Trata-se de um auto-diagnóstico marcadamente defensivo que não encontra incentivo para o investimento na formação. Pode dizer-se que a maior parte das empresas não tem qualquer estratégia e, como afirmava Manuel Serzedelo de Almeida, na *Executive Digest* de Setembro de 1997, não chega, sequer, a aperceber-se disso²². Limitam-se a reagir ao que já aconteceu, sendo raras as que realmente sabem para onde querem ir, empreendendo acções objectivas para lá chegar. Aquele gestor, então presidente da Comissão Executiva do Banco Essi, afirmava que *“são os principais grupos portugueses aqueles que melhor capacidade têm tido de cumprir o processo sistemático de reflexão estratégica, entendendo-se como tal, a sua definição, interiorização pelos membros da organização e execução.”*

e) Visão predominantemente administrativista da gestão dos recursos humanos

Em parte decorrente do tipo de estrutura e dos modelos organizativos predominantes, mas também muito devido à impreparação dos gestores, a maioria das empresas faz uma gestão arcaica dos recursos humanos, desinserida de qualquer visão estratégica que dificulta a promoção dos novos perfis profissionais.

Num artigo que integra um dos grandes manuais sobre Gestão de Pessoal, coordenado por Dimitri Weiss¹⁴, Robert Bosquet propõe três modelos de gestão de recursos humanos, que se su-

cederam historicamente, ainda que possam ser encontrados em coexistência num mesmo tecido empresarial:

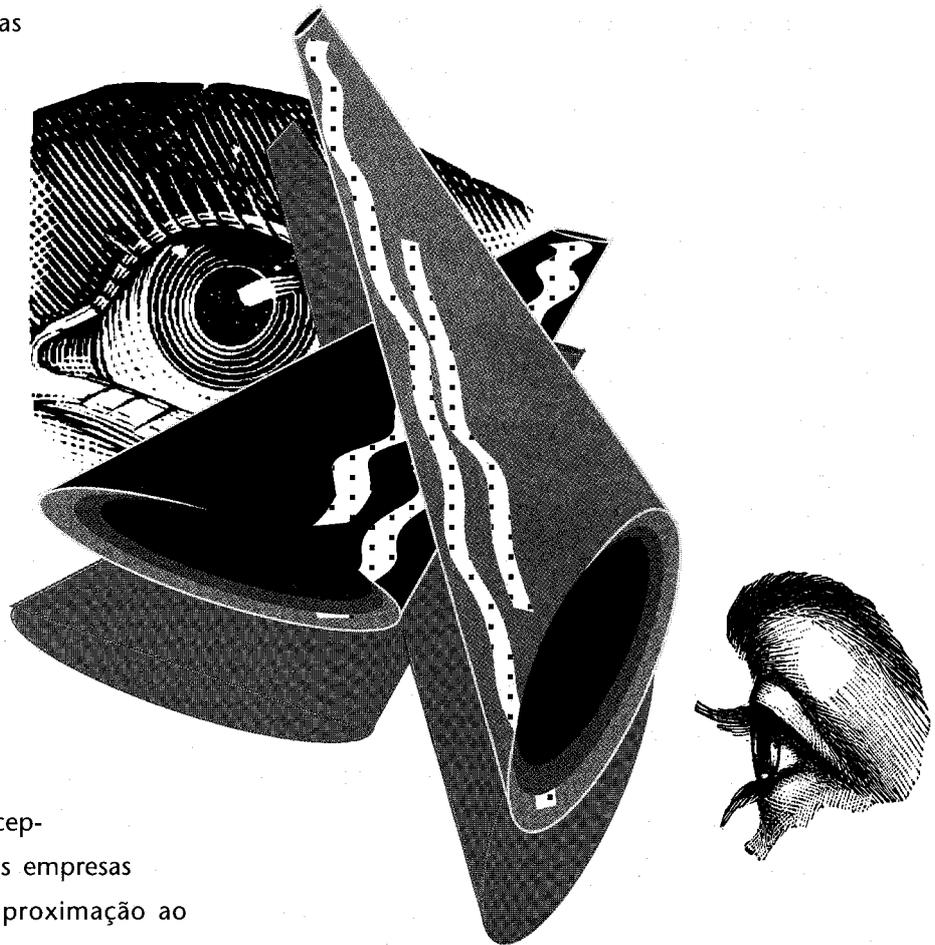
- ▶ O primeiro aparece designado por “Gestão Administrativa” e é marcado por uma sobrevalorização da aplicação da regulamentação jurídico-laboral da gestão das remunerações, do controlo das presenças e ausências e da movimentação externa, isto é, o recrutamento e cessação dos contratos. Procura-se resolver as questões que, em cada momento, parecem indispensáveis para o funcionamento da empresa. Muitas vezes o grupo de empregados que desenvolve este trabalho, sem qualificação particular, não chega a constituir qualquer área específica da empresa, inserindo-se no Departamento de Administração Geral ou de Económico e Pessoal, ou até na própria área da Produção;
- ▶ O segundo é designado por “Gestão Previsional”, aparecendo enriquecido com uma visão mais alargada do papel das pessoas na organização e procurando ajustar os recursos humanos às necessidades previsíveis da empresa. São desenvolvidos instrumentos e metodologias de definição de funções, de selecção, de carreiras profissionais, de avaliação de desempenho, de remuneração e de formação. O grupo que acompanha esta actividade passa a exhibir uma formação mais específica, com destaque para os juristas, economistas e, eventualmente, psicólogos, estes fundamentalmente em razão das questões ligadas à selecção. Esta função tende a ganhar a forma de um “Departamento de Pessoal”. Em muitos casos opta-se pelo papel de “assessoria” junto do topo da organização;
- ▶ Finalmente, o terceiro modelo, é designado por “Gestão de Desenvolvimento Estratégico”. Par-

tindo-se da visão dos recursos humanos como factor estratégico, isto é, factor central para o sucesso dos projectos empresariais, procura-se compatibilizar a sua valorização permanente com os objectivos económicos da empresa, reforçando-se as políticas de formação profissional, a comunicação interna, a forma de organizar o trabalho e fazendo um apelo constante à participação, à iniciativa e à inovação. Esta atitude implica a mobilização de novas competências que estão para além do jurista e do economista, aparecendo o psicólogo do trabalho, o sociólogo das organizações, o ergonómista, etc. A área da gestão dos recursos humanos torna-se, entretanto, uma área específica de conhecimento, podendo as organizações fazer apelo a "técnicos de pessoal" com formação superior nas matérias que lhe são próprias. A função ascende nos organogramas, tendendo a ser equiparada às restantes funções – financeira, comercial, produção, etc. – e alarga-se a área de influência e estatuto do seu responsável.

O tecido empresarial português está maioritariamente identificado com o primeiro modelo, sem prejuízo de honrosas excepções, nalgumas médias e grandes empresas que procuram já ensaiar uma aproximação ao

modelo previsional. No que se refere ao modelo de gestão de desenvolvimento estratégico, os casos são raríssimos.

Verificou-se, a partir da década de 80, uma imitação grosseira de alguns modelos de vanguarda, copiando-se designações e importando-se, contra-natura, alguns dos pormenores desses modelos, mas sempre sem se assimilar o mais importante: surgiram os "Departamentos de Gestão de Recursos Humanos", em vez das "Secções de Pessoal", mas a fazerem quase a mesma coisa; recrutaram-se "técnicos de pessoal", mas atribuíram-se-lhes as mesmas responsabilidades que aos anteriores administrativos; a área que gere/administra o pes-



soal, ascendeu no organigrama, colocando-se, topograficamente ao nível das outras funções, mas o seu responsável continua a não participar nas decisões estratégicas; desenvolveram-se Gabinetes sofisticados de estudos e planeamento de recursos humanos, mas as empresas continuam a não saber realmente quantas pessoas são necessárias e com que competências.

Tudo isto entrava a difusão dos novos perfis profissionais que seria acelerada pela assunção do último modelo apontado, precisamente aquele de que estamos mais longe.

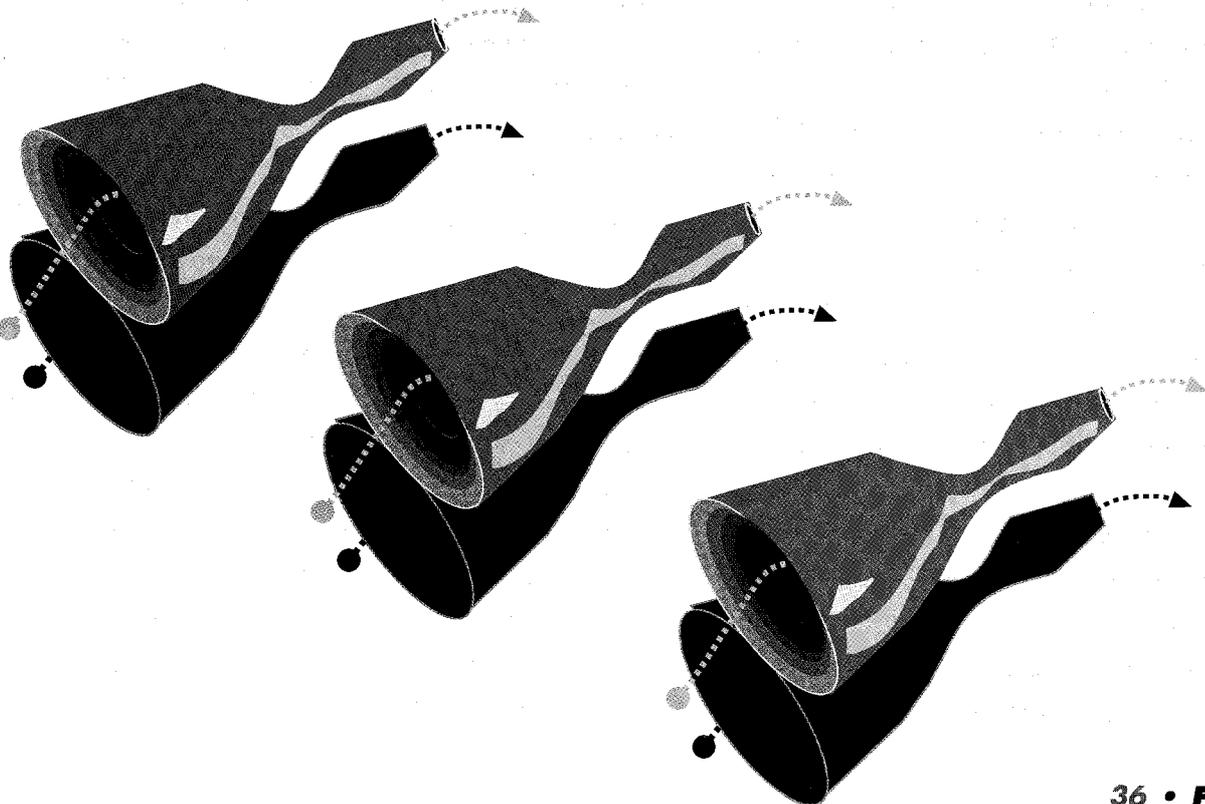
f) Falta de capacidade financeira

Para além de pequenas na sua dimensão, a generalidade das empresas são igualmente pequenas nos seus resultados. Se tomarmos por referência o

volume anual de vendas, verificaremos que um quarto delas (25%) não atinge os 10 mil contos e 81,8% estão abaixo dos 100 mil contos. Há apenas 19 empresas que registam um volume de vendas igual ou superior a 100 milhões de contos, 6 delas da área Financeira.

Para além disto, que é objectivo, verificamos, pelo Doc.2 que um número significativo de empresas diz encontrar-se "em dificuldade", pelo que não pode gastar dinheiro em formação.

É evidente que estamos perante uma falácia. Primeiro, porque a formação não é um "custo", mas um "investimento". Depois, porque aumentando as competências dos trabalhadores, pode gerar-se valor acrescentado naquilo que fazem, melhorando a qualidade e potenciando mais com-



petitividade e maior mercado. Finalmente, porque grande parte da formação pode ser cofinanciada, pelo menos, por quatro formas possíveis, as quais, por sua vez, podem ainda ser combinadas entre si – financiamento próprio; financiamento público (Orçamento de Estado); Fundo Social Europeu e financiamento de outras entidades privadas. Repare-se que, no geral, as empresas que realizaram formação em 1994 (Doc.1) suportaram apenas 32% dos custos, ou seja, 460\$00 por cada hora de formação. Se analisarmos esta vertente, por sectores, verificamos que cada um desenvolve os seus processos de procura de participações, com resultados bem diferentes, desde a Electricidade, Gás e Água que afirma suportar 100% das despesas(?), ou a Fabricação de Artigos de Matérias Plásticas, a Indústria do Papel, os Transportes e Comunicações e os Bancos, Seguros e Operações s/ Imóveis, que declaram suportar mais de 95%, até à Indústria do Mobiliário que suporta apenas 19%, a Construção Civil e Obras Públicas, 11%, e as Indústrias Extrativas menos de 9%.

Relativamente a esta questão da capacidade financeira das empresas e das expectativas que elas próprias têm relativamente ao futuro do negócio e do contexto económico, fomos surpreendidos pelos resultados do Inquérito Anual à Actividade Empresarial, promovido pela Associação Industrial Portuguesa (AIP) relativamente ao corrente ano, onde, a partir dos dados obtidos junto de uma amostra de 925 empresas industriais, se dá conta de um interessante (justificado?) optimismo quanto à procura dirigida às empresas em 1998 : 57% consideram que em 1998 a procura no mercado nacional vai ser “superior” e “muito superior” relativamente à verificada no ano

anterior; no que se refere ao mercado externo, as respostas naquelas categorias situam-se nos 51%. Os autores do estudo chamam a atenção para o facto de as microempresas estarem melhor representadas na expectativa positiva quanto ao mercado interno, enquanto que para as respostas à evolução da procura externa são as empresas de média e grande dimensão que mais pesam. No que se refere à opinião sobre a conjuntura económica, também se regista optimismo: 54% consideram a conjuntura “normal”, 33% “boa” ou “muito boa” e apenas 13% “má” ou “muito má”. Outro aspecto positivo refere-se à melhoria reconhecida na situação financeira: 47% avaliam a situação financeira como “boa” ou “muito boa”, 45% como “normal” e apenas 8% como “má” ou “muito má”. Esta melhoria tem indiscutivelmente que ver com a descida das taxas de juro do crédito. Repare-se que em anteriores Inquéritos promovidos pela AIP, o peso relativo das empresas que referiram obter taxas de juro de 10 por cento, passa de 7% em 1995, para 22% em 1996 e para 56% em 1997.

Trata-se de um sinal de que as coisas estão em mudança, aguardando-se confirmação num futuro próximo.

g) Falta de informação sobre formas de apoio

Sendo embora verdade que 29% das empresas (Doc.2) afirmam que “não têm conhecimento das acções disponíveis a nível oficial e gostariam de as conhecer...”, o que é um dado objectivo a levar em conta, não podemos deixar de considerar estranho este argumento, uma vez que essa informação está facilmente disponível no MTS, no IEFP, no IAPMEI, em qualquer Associação Industrial ou Comercial, em qualquer Centro de Formação Profissional. E os

Programas são numerosos e variados, em muitos casos contemplando assessoria às diferentes fases dos projectos formativos:

QUADRO COMUNITÁRIO DE APOIO 1994/1999 DO F.S.E. A QUE AS EMPRESAS RECORREM
PROGRAMA - BASES DO CONHECIMENTO E DA INOVAÇÃO
SUBPROGRAMA - PEDIP II - EDUCAÇÃO SUBPROGRAMA - PRAXIS XXI - CIÊNCIA E TECNOLOGIA
PROGRAMA - PESSOA - FORMAÇÃO PROFISSIONAL E EMPREGO
SUBPROGRAMA - QUALIFICAÇÃO INICIAL E INSERÇÃO NO MERCADO DE EMPREGO SUBPROGRAMA - MELHORIA DO NÍVEL E QUALIDADE DO EMPREGO SUBPROGRAMA - APOIO À FORMAÇÃO E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS SUBPROGRAMA - PROFAP - FORMAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
PROGRAMA - MODERNIZAÇÃO DO TECIDO ECONÓMICO
SUBPROGRAMA - AGRICULTURA - PESCAS SUBPROGRAMA - PEDIP II - INDÚSTRIA SUBPROGRAMA - TURISMO E PATRIMÓNIO CULTURAL
PROGRAMA - SAÚDE E INTEGRAÇÃO SOCIAL
SUBPROGRAMA - SAÚDE SUBPROGRAMA - INTEGRAR - INTEGRAÇÃO ECONÓMICA E SOCIAL DOS GRUPOS SOCIAIS DESFAVORECIDOS
PROGRAMA - PROMOÇÃO DO POTENCIAL DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL
SUBPROGRAMA - DESENVOLVIMENTO RURAL E LOCAL
PROGRAMA DA REGIÃO AUTÓNOMA DOS AÇORES
SUBPROGRAMA - VALORIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS
PROGRAMA DA REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA
SUBPROGRAMA - QUALIFICAÇÃO E VALORIZAÇÃO DO POTENCIAL HUMANO

De qualquer forma haverá que reforçar os processos de divulgação desta informação, eventualmente tornando-os mais agressivos, indo ao encontro das empresas em vez de se aguardar que estas se dirijam aos Serviços onde a informação está disponível. Ou talvez a forma como ela é divulgada não seja suficientemente "compreensível" por quem tem, como vimos, alguma carência de formação.

h) Falta de capacidade técnica

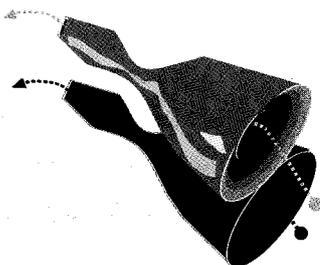
Para além de todas as dificuldades antes apontadas, subsiste ainda uma de extrema importância e que é a falta de capacidade técnica para desenhar e implementar projectos formativos. São as próprias empresas que reconhecem um conjunto de problemas que não sabem resolver. Recorde-se que 7% afirma que "é difícil avaliar as necessidades de formação profissional" e 40% das empresas que reconhecem ter necessidades de formação, não são capazes de identificar em que profissões isso se verifica (Doc.2).

O Doc.3, que citei no início deste ponto, e que incidiu num conjunto vasto e heterogéneo de entidades, abrangendo todos os escalões de dimensão e sectores de actividade, incluindo a Administração Pública, dá-nos conta de que 66,4% das 8382 entidades inquiridas, não tinha qualquer oferta de formação prevista para o biénio 1997/1997. As entidades com oferta de formação "em sentido lato", i.e. independentemente da sua capacidade própria para formar, pretendiam desenvolver acções de formação, representavam 33,6% e destas, apenas 17,4% constituíam oferta de formação "em sentido restrito", i.e. além de pretenderem desenvolver formação naquele biénio, tinham capacidade própria para o fazer. Segundo este último critério, destacam-se, pela positiva, a Electricidade, Gás e Água (38,5%) e os Bancos, Seguros e Operações s/Imóveis (38,1%) e pela negativa as Indústrias Extractivas (3,1%), os Transportes e Comunicações (4,7%) e as Construções e Obras Públicas (6,8%). Naturalmente que a quase totalidade daqueles 17,4%, com oferta em "sentido restrito" possuía formadores e meios técnico-pedagógicos (78,2% tinham coordenadores pedagógicos; 38% tinham

tutores; 37,6% tinham orientadores profissionais), além de que 96,4% tinham instalações para uso exclusivo das acções de formação. Estamos, é claro, a falar de um pequeníssimo grupo privilegiado.

Também aqui, no que se refere à oferta de formação profissional, a dimensão é factor crítico, existindo uma correlação positiva entre a capacidade de oferta e a dimensão das entidades, registando-se o maior peso de oferta no escalão de 500 e mais trabalhadores (78,9% com oferta em "sentido lato" e 52,7% em "sentido restrito"). Recorde-se que, segundo a estatística do MTS - Quadros de Pessoal¹⁰, o número de empresas com 500 e mais pessoas ao serviço, em Outubro de 1996, era de 292.

Pode pois concluir-se que a esmagadora maioria das empresas não tem capacidade técnica para: a) diagnosticar necessidades de formação; b) elaborar projectos formativos; c) orçamentar a actividade formativa captando recursos disponíveis para o seu financiamento; d) operacionalizar as acções, planeando e gerindo os meios humanos, técnicos, currículos, suportes, etc.; e) avaliar as acções realizadas. Para isso tem de recorrer ao exterior, mas como também não sabe exactamente o que quer (falta de estratégia), tem dificuldade em encomendar. Robert Mager retrataria esta situação assim: "quando não se sabe onde se quer ir, como é que se pode saber se já lá se chegou?"²³.



III - OS SISTEMAS DE FORMAÇÃO NA EMPRESA, NO LIMIAR DO SÉC. XXI - NECESSIDADE DE UM NOVO MODELO INTEGRADO

Finalmente, neste derradeiro ponta da reflexão e mantendo-me ainda no que designei por abordagem micro da formação profissional de activos (neste caso de activos empregados), enunciarei algumas das características, que, do meu ponto de vista, devem estar presentes nos sistemas de formação das empresas que se aperceberam já da sua importância como geradora de potencial, produzindo as competências exigidas pelo novo paradigma técnico-económico. Na gíria desportiva, diria que agora nos vamos centrar apenas na elite dos atletas de alta competição.

A este nível parece-me absolutamente necessário, e possível, que se acelere a assunção de uma nova filosofia e estratégia de formação, que resumirei, de forma prescritiva, em onze ideias, lembrando que a Formação não pode continuar a ser encarada como um mero "complemento" à gestão das pessoas nas organizações, devendo antes ser assumida como necessária desde o início em toda a gestão estratégica da organização, sem prejuízo do contexto em que cada empresa está, como vimos referido por Des Horts¹⁶.

A formação (e treino) é o melhor instrumento na preparação dos colaboradores para o desempenho das suas tarefas, para o aumento dos seus conhecimentos, para o desenvolvimento das suas aptidões e para a modificação das suas atitudes e comportamentos, adequando-os continuamente aos objectivos da empresa. A Formação tem de ser um instrumento objectivo, planeado, controlado e avaliado, integrado na filosofia da empresa, cons-

tituindo uma componente da sua cultura, sempre presente nas preocupações de todos os seus responsáveis. Por outro lado é preciso tratar a formação como um investimento, não a partir de um acto de fé – “fazer formação é sempre bom” – mas a partir de demonstração de resultados – “as despesas da formação compensam porque geram resultados superiores aos que se gerariam sem ela”.

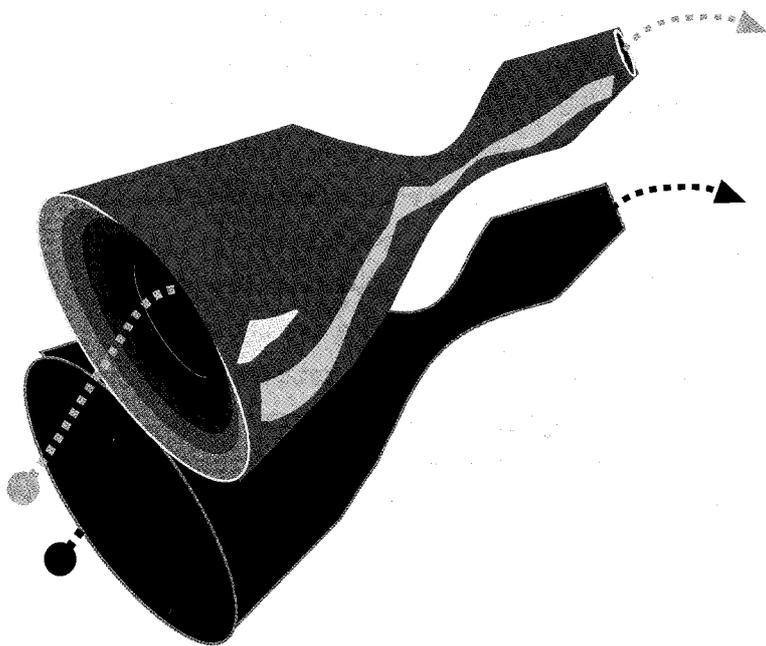
Para que seja possível instaurar um “estado de formação permanente”, é necessário criar um quadro referencial – se quiserem, um modelo – que induza e conduza aos resultados pretendidos. Como disse, selecionei 11 IDEIAS que, funcionando como *guide-lines*, me parecem indispensáveis para isso. Como se verá, nuns casos haverá apenas que aprofundar práticas já hoje em curso em algumas organizações de excepção, noutros haverá que adoptar novas abordagens, já conhecidas ao nível do discurso teórico, mas muito pouco desenvolvidas ao nível das práticas correntes, mesmo nesse tal grupo de elite.

1. Implementação de sistemas que possibilitem o princípio da “Formação Contínua”. É im-

portante que os jovens admitidos nas empresas, na sua maioria transitando directamente do contexto escolar e, em muitos casos, com uma escolarização baixa ou apenas mediana, percebam desde o início que vão ter de continuar a “aprender” durante toda a sua vida profissional. A visão que tem sido característica nos países do Sul da Europa²⁴, de que “na escola aprende-se e na organização trabalha-se”, está ultrapassada. Aliás, note-se que, em termos europeus, os países nórdicos optam pela exploração das potencialidades formativas das organizações, enquanto que os anglo-saxónicos preferem o sistema da alternância, ou dual e apenas em países como Portugal, Espanha, França ou Itália, ainda se separa a formação e trabalho.

Felizmente que estas duas situações se vão já misturando, do lado da educação, com os regimes da alternância e a introdução dos estágios obrigatórios e, do lado da profissão, com a formação contínua.

2. Uma **planificação matricial da Formação** que permita **conciliar a lógica vertical** (Formação organizada por níveis de profundidade/ complexidade), **com uma lógica horizontal** (Formação de aculturação; Formação de manutenção; Formação/Desenvolvimento). Qualquer projecto formativo deve poder ser colocado nesta matriz e analisado segundo uma abordagem vertical e horizontal que assegure a sua pertinência e evolução.
3. Passar de “Sistemas Formativos Fechados”, para “Sistemas Formativos Abertos”, isto é, para sistemas em que cada um possa aprender quando, onde e ao ritmo que quiser, bem como



no nível que melhor se lhe adegue. Naturalmente que estou a colocar a questão da **"personalização da formação"**, isto é, a "formação à medida", a partir das necessidades individuais de cada um e, mais do que isso, em termos adequados à sua disponibilidade, e estilo de aprendizagem. A solução passará pela substituição dos modelos lineares e monolíticos, por modelos modulares e dos modelos "time based" pelos modelos "competence based", isto é, uma determinada formação deverá terminar quando a competência for realmente (e comprovadamente) adquirida e não quando se perfizer um determinado número de horas de formação, findas as quais cada um terá adquirido um nível diferente de conhecimentos e capacidades de fazer que, nalguns casos, pode ser zero. Onde isso for possível, o auto-estudo assistido, eventualmente com recurso ao EAC pode ser uma boa solução.

4. Introduzir em todos os projectos formativos, pelo menos com a mesma importância de qualquer outra disciplina, uma área que poderia designar-se por **"Treino da Inteligência"**, e cujo objectivo seja o de ensinar a pensar e a aprender. Estou a falar dos modelos de "educabilidade cognitiva", seja na linha da Programação Neurolinguística, seja na forma mais pragmática do Programa de Enriquecimento Instrumental, aliás já traduzido e adaptado para português pela equipa do Professor Vítor da Fonseca, desde 1990.

Estes programas, obviamente que adaptados a cada grupo de participantes, sector e tipo de actividade profissional, visariam genericamente treinar a inteligência aumentando a adaptabilidade das

estruturas mentais superiores, o crescimento do autodesenvolvimento cognitivo e a abertura significativa de novas vias de desenvolvimento do indivíduo, isto é, a sua autoplaticidade.

Esta aproximação que rompe, naturalmente, com o princípio de que a inteligência é imutável e adopta a posição de que a inteligência se desenvolve e treina, parece-nos urgente, pois já não chega continuar a ensinar a ler, a escrever e a contar, se não se fizer nada ao nível do pensar. Se considerarmos que no universo de TCO¹⁰ 40% estão situados no intervalo etário 35 a 54 anos, dos quais mais de metade tem apenas o 1º Ciclo do Ensino Básico (4º ano de escolaridade) ou menos e só 5,8% tem formação superior, constituindo, do meu ponto de vista, um segmento crítico que vai continuar a estar sujeito, nos próximos anos, à pressão das mudanças introduzidas pelo novo paradigma, tendo de alterar os conhecimentos, as atitudes e a forma de utilizar a informação, aprendendo continuamente coisas novas e cada vez mais imateriais, concluiremos, certamente, pela utilidade e urgência desta aproximação.

5. Introduzir alterações que conduzam à **mudança do modelo dos tradicionais Centros de Formação, de "Centros de aulas" em "Centros de Recursos"**, isto é, com um papel que seja cada vez mais o de apoiarem a aprendizagem e menos o de ensinarem. Devem transformar-se, essencialmente, em lugares facilitadores da auto-formação, onde cada um irá (ou contactará) para recolher informação, discutir um tema, receber apoio na leitura de um artigo, na elaboração de um acetato ou realização de um vídeo, para si ou para a sua equipa. Sempre que

a tecnologia o permita e a temática o aconselhe, poderão igualmente funcionar como pólos de redes de tele-ensino. Para além disso, estes “centros de recursos” constituirão um apoio importante à descentralização da formação, devendo ter um papel activo de dinamização de projectos e não apenas o de disponibilidade para assegurar a logística das iniciativas. Por uma questão de economia de escala, estes novos centros poderiam ser interempresariais, a partir de uma gestão e utilização partilhada, reunindo boas hipóteses de captarem interessantes financiamentos oficiais.

6. Acompanhar o aumento da flexibilização dos sistemas de formação, a sua descentralização e desregulamentação, se assim se pode dizer, com a criação de um sistema de controlo adequado, o que significará passar da **“avaliação da formação”** à **“auditoria da formação”**. Se defendemos que a formação, tal como as restantes despesas com o pessoal, não são um custo, mas um investimento, é indispensável que se implemente um sistema de controlo sobre esse investimento que nos dê permanentemente as coordenadas em que se desenvolve e assegure uma correcta pilotagem rumo aos objectivos.

Guy Le Boterf define assim a auditoria da formação : *“É um exame sistemático, a um sistema de formação, aos seus resultados e efeitos, a partir de um referencial de critérios explícitos (pertinência; conformidade; eficácia; eficiência; coerência; oportunidade), a fim de identificar problemas existentes e de tomar decisões apropriadas à sua resolução.”*

Estamos, pois, num domínio que excede a avaliação da formação –seja do ponto de vista afectivo

ou da transferência dos adquiridos, seja dos impactos, a nível do posto de trabalho ou da organização– para se centrar no próprio sistema formativo.

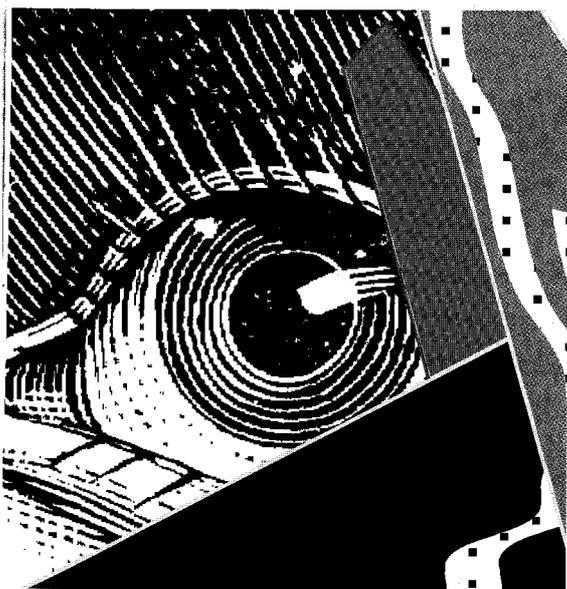
7. Promover uma aproximação das empresas ao modelo de **“learning organization”** proposto por Peter Senge que, em A Quinta Disciplina (1990), afirma o seguinte: *“As organizações do futuro serão aquelas que descobrirem como despertar o empenho e a capacidade de aprender dos seus recursos humanos em todos os níveis da organização”*. Encontramos este tipo de organizações também designadas por “organizações qualificantes”.

Para se atingir este objectivo –que é mais de ordem atitudinal do que instrumental– é indispensável modificar a nossa forma de pensar e de agir, rompendo com alguns dos axiomas que têm pautado a forma de estar na organização: *“digam-me lá qual é a minha função, para eu saber o que tenho de fazer...”*; *“nós fazemos a nossa parte... eles (os outros departamentos) é que falham ...”*; *“a experiência é a chave da competência...”*; *“dá-me mais trabalho ensinar, do que fazer eu tudo ...”*; etc. Para se chegar a uma organização “em aprendizagem permanente”²⁵ é necessário transformar todas as situações do dia-a-dia, em oportunidades pedagógicas, havendo maior descentralização e delegação de responsabilidades, oportunidade de tomar decisões, incentivo ao risco, tolerância ao erro, e um papel activo e interessado de todas as chefias directas, que serão sempre os primeiros formadores, chefias intermédias e responsáveis de topo.

8. Incrementar a **aprendizagem experiencial**, recuperando-se, assim, a importância da experiência na

aprendizagem, defendida por Kurt Lewin, Jean Piaget ou John Dewey e tantas vezes esquecida na engenharia dos métodos formativos. Mais recentemente, David Kolb²⁶ veio lembrar a importância desta forma de aprender que, genericamente, passa por quatro etapas que se articulam em círculo: experiência concreta; observação reflexiva; conceptualização abstracta e experimentação activa.

A Formação experiencial comporta vários métodos que poderão ser classificados segundo dois critérios: o período de tempo mais curto ou mais longo exigido e o facto de se operar directamente sobre a actividade real ou sobre metáforas ou simulações. Assim, e de forma muito resumida, teremos:



a) Métodos de formação experiencial de realização em arcos temporais reduzidos

▶ Métodos em que se opera directamente sobre a actividade real

▶ *coaching* (tutor/orientador)

▶ formação - acção (trabalho sobre projectos)

▶ pesquisa - acção (resolução de problemas através da recolha e análise sistemática de dados)

▶ círculos de qualidade

▶ Métodos em que se opera sobre metáforas, simulações ou realidade passada

▶ estudo de casos

▶ dramatizações

▶ simulações

▶ *outdoors* (gestionários e comportamentais)

▶ exploração de situações virtuais a partir de sistemas multimédia interactivos

b) Métodos de formação experiencial de realização em arcos temporais longos

▶ Métodos em que se opera directamente sobre a actividade real

▶ experimentação

▶ Métodos em que se procede a uma releção experiencial (sobre realidade passada)

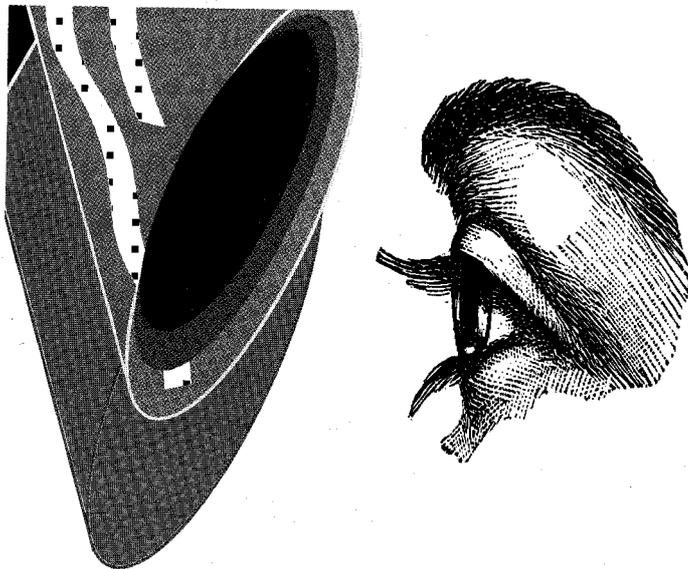
▶ histórias de vida (abordagem cognitiva, dos trajectos individuais)

▶ análise do projecto de empresa (procura de explicitação e resignificação dos aspectos culturais da empresa)

Este conjunto de métodos que integram o que designamos de "formação experiencial", alarga o conceito de *training on the job* para o de *training workbased*, disponibilizando oportunidades de formação com desenho mais adequado a colaboradores adultos, responsáveis,

criativos, interessados seu desenvolvimento e no sucesso das empresas em que participam.

9. Desenvolver um poderoso **marketing interno da formação** que a torne um produto apetível, de fácil aquisição e que "conduza" o consumidor aos paraísos que a publicidade cria. Explorando esta analogia, a formação deve ser atractiva, pela sua forma, marca e embalagem. Deve ser facilmente acessível, sem complexos e demorados processos burocráticos, nem excessivos níveis de decisão que acabam por lhe retirar a oportunidade. Deve assegurar melhor desempenho, mais confiança, melhores resultados, premissas para uma avaliação e recompensas interessantes.



Não chega ter um bom sistema de formação, é necessário que seja conhecido e que se acredite nele. Os objectivos têm de ser conhecidos e os resultados têm de ser divulgados. Será interessante ir tão longe quanto possível, adoptando inclusivamente estratégias de merchandising interno para a formação disponível. Desde o topo da hierarquia ao trabalhador menos diferenciado, é necessário que todos sintam a formação como um projecto ao seu serviço, que conheçam os programas, os fornecedores, os responsáveis, os centros de apoio. Deverá fazer-se uma verdadeira publicidade da formação, promovendo-a internamente, com recurso aos meios disponíveis.

10. Incrementar a **formação de formadores**, em moldes diversificados por forma a abranger diferentes tipos de actores do sistema formativo –gestores de projecto, tutores, monitores, técnicos de audio-visuais, etc.– **tornando-a mesmo obrigatória e enquadrada num processo de avaliação e certificação**, ainda que para mero efeito interno.

Este passo parece-me indispensável para atingir dois objectivos muito importantes. Por um lado, para assegurar a qualidade das intervenções que, de outra forma, podem tornar-se em falhanços totais por falta do domínio técnico dos fenómenos do ensino/aprendizagem, ainda que o "formador" em causa possa ser um conceituado especialista de uma coisa qualquer; por outro lado, e porque apontamos para um modelo fortemente descentralizado, a fazer apelo a uma larga intervenção de elementos que não fazem da formação a sua principal função na empresa (formadores ocasionais),

essa certificação constituiria um reconhecimento formal e institucional das competências para exercer tão nobre missão, o que certamente seria bastante estimulante e motivador para continuarem a dar a sua imprescindível colaboração. Naturalmente que se estivermos a falar de formação cofinanciada pelo FSE, esta certificação dos formadores passou, como se sabe, a ser obrigatória.

11. É necessária uma **recentragem da Formação** naquilo que é verdadeiramente crítico, isto é, naquilo que melhora a qualidade, diminui os erros, reduz os custos, aumenta a segurança, incrementa a produtividade. E, naturalmente também naquilo que contribui para uma maior compreensão do trabalho, um melhor espírito de equipa, uma maior criatividade, mais motivação e desenvolvimento individual. Para que isto aconteça é indispensável partir-se sempre dos contextos reais e de um conhecimento técnico-funcional da actividade, não forçosamente enquadrada nos modelos tradicionais da Descrição de Funções (gesto-acção-operação-tarefa-função), mas segundo as aproximações mais modernas, que embora flexíveis e de banda larga, construídas a partir das "missões", "finalidades" e "responsabilidades", não podem deixar de colocar a questão de "o que é que realmente se faz, com quê e como".

Este conjunto de 11 grandes linhas que deverão caracterizar o novo paradigma formativo constitui, do meu ponto de vista, uma condição indispensável para que se obtenha um sistema potente, capaz de responder ao desafio de produzir as competências necessárias a uma boa inserção no novo paradigma técnico-económico que elegi como

condicionante de tudo o que se fizer na formação de activos.

Naturalmente que está aqui exposto enquanto modelo, admitindo diferentes graus de aproximação e múltiplas formas de ser atingido. De acordo com a dimensão de cada empresa, suas prioridades estratégicas, recursos, desenho organizacional, cultura e capacidade financeira poderão ser encontrados caminhos diversos para lá chegar. Alguns deles poderão ser mais polémicos do que outros. Fica, todavia, o que se espera poder ser um contributo para esta reflexão, em busca de uma melhor Formação, pelo menos onde isso seja possível.



JOSÉ MANUEL VENTURA DIAS

*Psicólogo, Pós-graduado em RH
Director de Pessoal da
Caixa Geral de Depósitos*

NOTAS

- ¹ Expresso, nº1295, de 23 de Agosto de 1997, "Tecnologias aumentam exigência profissional", Suplemento Expresso-Emprego, artigo de Vítor S. Andrade
- ² Rodrigues, Maria João, Competitividade e Recursos Humanos, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1991
- ³ Gilbert, Patrick et Michel Parlier, Actualité de la Formation Permanente, nº116
- ⁴ Os dados são relativos ao final do 1º trimestre de 1997 e foram recolhidos do Boletim Estatístico do Ministério para a Qualificação e Emprego, de Maio/97

⁵ Rodrigues, Maria João, "Les enjeux du marché intérieur européen pour l'emploi industriel", Relatório interno realizado para a Comissão das Comunidades Europeias, Lisboa, DINAMIA/ISCTE, 1990

⁶ Commission des Communautés Européennes, Economie Européenne/ Europe Sociale, nº especial 1990, "L'impact sectoriel du marché intérieur sur l'industrie: les enjeux pour les États membres"

⁷ Seguimos a aproximação da designada Escola de Sussex, podendo referir-se a este respeito, Dosi, Giovanni, Technical Change and Industrial Transformation, Londres, MacMillan Press, 1984

⁸ D'Iribarne, Alain, "La Competitivité - défi social, enjeu éducatif", Paris, Presses du CNRS, 1989

⁹ Dias, José Manuel, "Uma nova situação, um novo paradigma para a formação no ano 2000", comunicação apresentada no Seminário "Recursos Humanos e Formação na Banca", Instituto de Formação Bancária, Lisboa, 1997

¹⁰ Ministério do Trabalho e da Solidariedade, Quadros de Pessoal - 1996, Maio de 1998, Lisboa

¹¹ Estas conclusões resultam do cruzamento de dados do Boletim Estatístico sobre o Emprego e dos Quadros de Pessoal, as publicações oficiais mais recentes que encontramos, até ao momento de elaboração deste trabalho, ambas da responsabilidade do Ministério para a Qualificação e o Emprego/ Ministério do Trabalho e da Solidariedade, com critérios que não sendo os mesmos, não induziram desvios significativos, para o nível de análise a que esta reflexão se coloca

¹² Mintzberg, Henry, "Structure et dynamique des organisations", Paris, Les Editions d'Organisation, 1982

¹³ Sainsaulieu, Renaud, "Sociologie de l'organisation et de l'entreprise", Paris, Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1987

¹⁴ Weiss, Dimitri et Morin, Pierre, "Pratique de la fonction personnel - le management des ressources humaines", Paris, Les Editions d'Organisation, 1982

¹⁵ Pires, Ana Luisa de Oliveira, "As Novas Competências Profissionais", Revista Formar, Nº10, de FEV/MAR/ABR de 1994

¹⁶ Des Horts, Charles-Henri, "Vers une gestion stratégique des ressources humaines", Paris, Les Editions d'Organisation, 1988

¹⁷ Ministério da Educação, PRODEP, Programa de Desenvolvimento Educativo para Portugal 1990-93, Lisboa, 1990

¹⁸ Veira, Luís Faria, "Das Formações Inovadoras às Inovações Formadoras", Revista Formar, Nº22, de JAN/MAR de 1997

¹⁹ Entrevista concedida pelo Dr. Domingos Fernandes ao Público, nº 2705, Agosto de 1997

²⁰ Azevedo, Lemos de, "Formação nas Organizações: paradigma procura-se", Revista Persona, Nº2, Maio/Agosto 1998

²¹ Barreto, António, "Contas, Segredos e Mentiras", O Independente, de 22.08.97

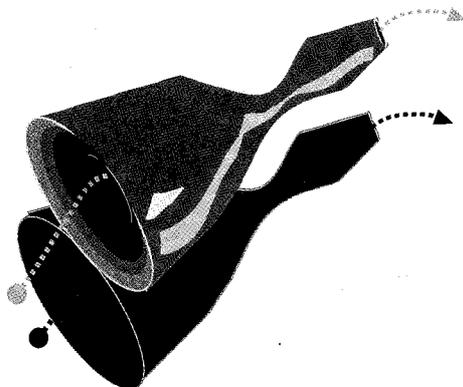
²² Almeida, Manuel Serzedelo, "As novas regras da estratégia em Portugal", Executive Digest, Setembro de 1997

²³ Mager, Robert, "Como Definir Objectivos Pedagógicos", Carreira & Carreira Lda., Lisboa, 1975

²⁴ Maurice, M., Sellier, F., Silvestre, J.J., "Politiques d'Education et Organisation Industriel en France et en Allemagne", PUF, Paris, 1982

²⁵ Não ignoramos que autores como Herbert Simon defendem que o conhecimento é atributo exclusivo das pessoas individuais, devendo tomar-se a noção de "aprendizagem organizacional" apenas como conceito hermenêutico. No âmbito estrito da "formação profissional" e não tanto no domínio das psicologia e da pedagogia, a noção de "organização que aprende" parece-nos, todavia, um conceito bem operacional.

²⁶ Kolb, D., "Experiential Learning. Experience as the Source of Learning and Development", Printice-Hall, 1984



O Ministério do Trabalho e da Solidariedade Um Ministério em Mudança

O Ministério do Trabalho e da Solidariedade fez uma aposta estratégica: um plano de modernização. E lançou um apelo muito especial a dirigentes, técnicos e especialistas, para que intervenham em projectos-chave.

A médio e longo prazo se verão os resultados.

O MTS investe na qualificação e aperfeiçoamento internos e dele não se dirá "em casa de ferreiro..."

Num mundo em permanente mudança, urge que nos serviços públicos se invista na renovação do efectivo humano da administração, integrando os dirigentes e os quadros em sistemas sinérgicos e partilháveis de informação, num quotidiano laboral dimensionado pela responsabilização e autonominação de todos os intervenientes aos diversos níveis da pirâmide hierárquica.

Neste contexto, investir na qualificação e aperfeiçoamento das pessoas constitui-se como missão e aposta estratégica do Ministério do Trabalho e da Solidariedade (MTS), um Ministério que acredita numa gestão humanizada e na motivação e bom clima social interno, e que se interessa pela racionalização da sua estrutura através de projectos comuns, geridos segundo princípios de razoabilidade ao nível dos seus recursos. Neste sentido, ao pôr em marcha o seu actual Plano de Modernização, enquanto modelo global de geração integrada de sinergias, o MTS faz apelo à participação activa dos seus dirigentes, técnicos e especialistas, proporcio-

nando-lhes um papel progressivamente interventor em projectos-chave, de cuja prossecução, assim se espera, resultarão impactos assinaláveis, embora somente visíveis a médio/longo prazo.

O PROGRAMA INOVA - O EIXO C DO PLANO DE MODERNIZAÇÃO DO MTS

Um dos seis eixos do Plano de Modernização é o Eixo C - **Desenvolver o potencial humano** dentro do Ministério: nele se enquadra o PROGRAMA **INOVA**, um modelo integrado de Formação Avançada para os Dirigentes do MTS que, articulando com o Plano de Actividade e o conjunto de objectivos traçados para o Ministério, tem como filosofia de base não esquecer a realidade dos recursos humanos de que o Ministério dispõe, nomeadamente a sua classe dirigente.

Iniciativa pioneira em Portugal, o **INOVA** constitui um desafio para todos os gestores públicos e dirigentes do MTS, pela sua inovação e pelo im-

pacto que poderá gerar no quotidiano dos serviços. De facto, face à sempre crescente necessidade de aproximação e identificação de interesses entre a Administração e a sociedade civil, pretende o MTS dotar os seus agentes de competências alargadas e adaptadas às necessidades dos seus clientes internos e externos, para que se possa entrever sintonia entre o que são ideias e os projectos, e o que as decisões e a prática corrente reflectem para o exterior.



O INOVA - UM PROJECTO PIONEIRO CO-FINANCIADO PELO PROFAP

Sendo um dos objectivos do II Quadro Comunitário de Apoio "...fomentar programas de formação avançada de recursos humanos no país...", para 1998, e aderindo às grandes opções estratégicas da Comunidade Europeia consignadas na reforma do Sistema de Formação intencionadas pelo MTS, a Secretaria Geral deste Ministério propôs-se levar a efeito, no decurso do ano de 1997, uma sondagem de opinião junto de Dirigentes aos diversos níveis de diferentes organismos, visando reunir informação fundamentada quanto às expectativas e necessidades, no exercício do seu papel quotidiano de gestores públicos na Adminis-

tração Pública. De facto, enquanto agentes de mudança cultural e organizacional em contextos micro e macro, e sujeitos a uma permanente reconfiguração dos sistemas de trabalho pela introdução das novas tecnologias de informação, os Dirigentes da Administração Pública enfrentam um desafio contínuo: conduzirem os respectivos serviços e organismos rumo a níveis progressivos de qualidade. Nesta conformidade, o Programa *INOVA* foi concebido, trabalhado e estabilizado durante todo o último semestre de 1997 e primeiro trimestre de 1998.

Pela inovação dos seus conteúdos programáticos e das suas metodologias pedagógicas e de avaliação, o PROFAP considera esta iniciativa do MTS um projecto-piloto, pelo que não hesitou em conceder o seu co-financiamento. Na verdade, quer a participação constante dos dirigentes no processo pedagógico, quer a utilização permanente de metodologias interactivas e inovadoras, do tipo *formação a distância* (para imersão domiciliária individual), *alternando com sessões presenciais* (para reflexão e debate e debate em equipa), têm vindo a contribuir inquestionavelmente para o êxito inegável deste projecto.

O PROGRAMA INOVA - OS SEUS OBJECTIVOS

Com o lançamento do **PROGRAMA INOVA**, o MTS pretende prosseguir alguns **objectivos** estratégicos. O **primeiro** objectivo: apostar na produção de sinergias no espaço intra-ministerial, investindo no hábito do diálogo entre os indivíduos, nomeadamente entre os dirigentes, levando-os a reflectir em comum sobre as grandes questões que a todos preocupam e condicionam no quotidiano

dos respectivos serviços; o **segundo**: levar os dirigentes e repensar em equipa sobre o papel determinante que detêm no actual processo irreversível de procura de uma imagem de excelência dos serviços públicos, face à heterogeneidade dos seus clientes e respectivas exigências; o **terceiro**: proporcionar a reflexão em grupo sobre a necessidade de definição de critérios e implementação de procedimentos afins, num grande Ministério aglutinativo de duas vocações distintas, porém complementares – trabalho e solidariedade; o **quarto** objectivo: proporcionar um espaço de reflexão e debate comuns sobre o actual processo evolutivo na Administração Pública, implicando que os serviços públicos disponham não só de quadros dirigentes e técnicos preparados e receptivos às transformações, mas também que haja, por parte dos dirigentes, uma progressiva aposta na gestão da informação, como outro dos processos-chave de todo o contexto de mudança; finalmente, o **último** objectivo: proporcionar aos dirigentes o direito que a qualquer trabalhador é dado – o acesso à formação, enquanto encarada como aquilo que, de facto, deve ser, isto é, um saudável espaço conjunto de reflexão e troca de experiências.

AS GRANDES LINHAS PROGRAMÁTICAS DO INOVA

O **INOVA** tem como estrutura programática de base os seguintes vectores de intervenção:

1 - **A Eficácia Pessoal do Gestor Público**, (sob a forma de acções de **formação** na área comportamental e na área funcional): porque a modernização administrativa depende de factores críticos de sucesso, aos quais está inerente a eficácia dos gestores públicos, enquanto

agentes de mudança cultural nos contextos micro e macro a que se reportam.

2 - **A Informação e a Decisão no Novo Paradigma Tecnológico** (de interface entre 1 e 3, e comportando sessões de sensibilização nesta área): porque o impacto das novas tecnologias de informação no quotidiano laboral implica uma rápida reconfiguração dos processos produtivos e a experimentação de novos estilos de gestão.

3 - **A Mudança Cultural no Sector Público** (igualmente sob a forma de acções de **formação** nesta área): porque cada vez mais é necessário que os Serviços públicos saibam reorganizar-se e melhorar a qualidade da sua resposta às sempre renovadas exigências externas.



4 - **Políticas Europeias**, (sob a forma de sessões de sensibilização): porque Portugal faz parte da Comunidade Europeia, tornado-se aconselhável que os dirigentes conheçam as políticas europeias, bem como a gestão dos fundos estruturais. Tratando-se de um PROGRAMA integrado, no *INOVA* incluem-se algumas sessões do Projecto "Sala Aberta", acções de sensibilização iniciadas em Fevereiro de 1998, e dedicadas à divulgação e ao debate de grandes questões e temas de impacto global. Estas sessões, com duração de cerca de 2 horas e meia, são abertas a quantos estejam interessados, independentemente da sua categoria, formação académica ou organismo de vínculo. Tendo como referenciais de trabalho as comunicações apresentadas por convidados especialistas de conteúdo, externos ou não ao MTS, aos presentes foi, desde o início, proporcionada a oportunidade de intervir activamente neste espaço de reflexão conjunta, contribuindo com a sua participação para uma consciencialização alargada, no que respeita às novas formas de organização da sociedade e do trabalho, nesta viragem de século e de milénio. Nesta conformidade, foram previstas sessões de "Sala Aberta" sobre temáticas relacionadas com os **direitos sociais dos cidadãos, as novas formas de organi-**

zação do trabalho por introdução das novas tecnologias, o potencial humano para o novo século e o papel fundamental da União Europeia na consciencialização dos deveres e direitos sociais e na internacionalização da economia.

AS SESSÕES DE TRABALHO

Tendo em conta os condicionalismos de tempo que afectam os Dirigentes públicos no seu quotidiano laboral, a arquitectura programática do Programa *INOVA* assenta numa metodologia pedagógica alternativa: **espaços de trabalho em sala**, para reflexão e debate em equipa, levados a efeito pelos 4 grupos de Dirigentes participantes, e **períodos intercalares de estudo isolado**, para interiorização das temáticas abordadas em sala, a partir da análise dos *Kits* pedagógicos respectivos.

Como espaços de trabalho em sala foram programados:

- ▶ 7 *Workshops* mensais (com duração de um dia em cada mês, para cada grupo de Dirigentes)
- ▶ 6 sessões de "Sala Aberta" (para cujo teor presencial foi prevista a alternativa de formação a distância: o envio dos vídeos das sessões aos Dirigentes impossibilitados de nelas participarem)
- ▶ 1 *Outdoor* final (de duração de três dias, para a totalidade dos participantes).





Reportando-se aos grandes objectivos estratégicos que deram fundamento ao lançamento do Programa, as sessões de trabalho do *INOVA* enquadram-se nos três eixos principais do Plano de Modernização do MTS: I - **Desenvolver o Potencial Humano**; II - **Desenvolver a Comunicação Interna**; III - **Renovar a Imagem Externa**.

Foi a partir destes referenciais que se definiu a arquitectura programática e metodológica do Programa:

- ▶ Sessão de Abertura (sessão conjunta) - Maio de 1998, no Colégio de Nossa Senhora da Conceição, da Casa Pia de Lisboa.
- ▶ 7 *Workshops* (cerca de 70 Dirigentes, em 4 grupos de trabalho) - de Maio a Dezembro de 1998, 8 horas por *workshop* (um dia em cada

mês, para cada um dos grupos), no Hotel Palácio do Estoril.

▶ **Módulos de enquadramento estratégico**

- ▶ Gestão do Desempenho Pessoal
- ▶ Gestão da Qualidade
- ▶ Gestão da Mudança
- ▶ O Marketing no seu "Negócio"

▶ **Módulos instrumentais**

- ▶ Resolução de Problemas e Tomada de Decisão
- ▶ Avaliação do Desempenho com Sucesso
- ▶ Competências para Reuniões de Sucesso

▶ **6 sessões de "Sala Aberta"** (sessões conjuntas) - de Maio de 1998 a Janeiro, 2 horas cada sessão, das 16.00h às 18.30h, no Fórum Lisboa.

- ▶ Direitos Sociais na Perspectiva Internacional
- ▶ O Potencial Humano para o séc. XXI

- ▶ O Ciberespaço Próximo do MTS
- ▶ O Teletrabalho, uma outra Forma de Emprego
- ▶ A Organização Qualificante
- ▶ Órgãos Específicos da Área Social da União Europeia e sua Importância para Portugal
- ▶ **Kits pedagógicos** - períodos de estudo domiciliário, sequenciais aos 7 *Workshops* que os fundamentam.
- ▶ **1 Outdoor (sessão conjunta)** - 3 dias em Janeiro de 1999, em regime residencial, encerrando com **1 Follow-up** na tarde do último dia.
- ▶ **Um grande Documento Final, produto da reflexão conjunta de todos os Dirigentes participantes**, entregue na Sessão de Encerramento.



OS PRIMEIROS "OUTPUTS" DO INOVA

Decorrido que são três meses, estão realizados os módulos estratégicos. Do interesse, empenho e participação activa dos Dirigentes resulta já um conjunto de intenções, que poderão contribuir para um quadro de acções do MTS.

Assim, no **EIXO I - Valorizar o Potencial Humano**, estão apontadas linhas de actuação, que remetem para algumas acções prioritárias:

- ▶ a pertinência de se clarificar objectivos gerais e sectoriais
- ▶ a aposta numa comunicação liberta de estrangulamentos burocráticos
- ▶ a circulação de uma informação oportuna e atempada
- ▶ a mobilidade inter-serviços, como forma de recrutamento e selecção de perfis adequados às novas funções que a introdução das novas tecnologias impõe
- ▶ o investimento no capital humano, pela formação à medida
- ▶ incentivos ao mérito, melhoria das condições logísticas e criação de sinergias entre gerações, como formas de fidelização dos activos.



No **EIXO II - Modernizar a Organização Interna**, algumas das acções são as seguintes:

- ▶ implementação de sistemas de informação e comunicação e reuniões como prática habitual
- ▶ funcionamento em equipas de projecto
- ▶ encontros temáticos periódicos entre dirigentes e quadros
- ▶ reactivação do Boletim do MTS

No **EIXO III - Renovar a Imagem Externa**, as principais acções propostas são:

- ▶ publicitação do MTS, suas iniciativas e potencialidades
- ▶ conhecimento das reais necessidades e expectativas dos utentes
- ▶ resposta rápida e adequada às solicitações externas
- ▶ acesso fácil dos utentes à informação

Este conjunto ainda não conclusivo de acções, se bem que apenas em intenção, reflecte as realidades, ao nível micro e macro, com que os Dirigentes da Administração Pública, e especificamente do MTS, se defrontam no dia-a-dia dos seus serviços. Não sendo de forma alguma reflexão estabilizada, vale por aquilo que é: um primeiro contributo para a Modernização do MTS.



UMA PALAVRA FINAL

Ao promover a reflexão conjunta, entre os Dirigentes do MTS, sobre necessidades, objectivos e acções de Modernização do Ministério, o **INOVA** revela-se como um **espaço de aproximação e diálogo entre os organismos e serviços, centrais e regionais**, do ex-MQE e do ex-MSSS; simultaneamente, ao facilitar o desenvolvimento de sinergias entre os participantes, este **Programa de Formação Avançada para Dirigentes** lança as bases de uma nova **Cultura Organizacional do MTS**; finalmente, ao incidir no reforço do espírito de equipa ao mais alto nível do poder de decisão, afirma-se como uma iniciativa pioneira na Administração Pública.



ÁLVARO GONÇALVES
Coordenador do Programa INOVA



ALICE CARDOSO
Coordenadora do Núcleo de
Modernização
Administrativa do MTS

Novas Estratégias na Europa para a Educação e Formação ao Longo da Vida

Sob esta denominação, realizou-se a 11 e 12 de Dezembro, no Campus de Gambelas da Universidade do Algarve, um Seminário que reuniu decisores, técnicos, docentes e investigadores, tanto de Portugal –predominantemente ligados a estruturas centrais, regionais e locais dos Ministérios da Educação e do Trabalho e da Solidariedade– como de outros países da UE e de organismos inter-governamentais (CEDEFOP, OCDE).

Tratou-se de uma primeira iniciativa pública do Grupo de Missão para o Desenvolvimento da Educação e Formação de Adultos, constituído (por Resolução do Conselho de Ministros nº92/98, de 14 de Julho) como embrião da Agência Nacional a criar durante o primeiro semestre de 1999.

Sendo Portugal o país da UE que mais baixas percentagens de escolarização e de qualificação apresenta –com uma taxa de população activa não superior a 6 anos de escolaridade equivalente ao dobro da média europeia– não surpreenderá a decisão ora tomada no sentido de garantir a consti-

tuição e funcionamento de uma instituição exclusivamente dedicada à educação e formação de adultos, numa perspectiva de aprendizagem ao longo da vida.

Nas palavras de Ana Benavente, Secretária de Estado da Educação e da Inovação, ao encerrar o Seminário: “Cabe à futura Agência enfrentar quatro desafios imediatos, (a) a certificação de competências, independentemente da forma como foram adquiridas, (b) o incremento de novas oportunidades de recuperação escolar para a população adulta, para além das que oferece a escola (nas empresas, nas autarquias, nas colectividades...), (c) a inovação dos conteúdos, métodos e materiais, seguindo, por um lado, uma via de gestão curricular flexível e por outro, apostando decididamente nas novas tecnologias, na educação a distância, nos projectos de intervenção, nos trabalhos em grupo, (d) a adequação de estruturas organizativas, a nível central como a nível local.” E concluiu, afirmando que “todo este processo é não só inevitável como urgente.”

De facto, a organização do Seminário enfatizara já três destas problemáticas, ao prever "Oficinas" sobre "Estruturas organizativas centrais e locais", "Validação de saberes e competências informalmente adquiridos" e "Inovação nos conteúdos, métodos e materiais." Na primeira, foram apresentadas experiências e propostas recentes de organização da Irlanda e na Suécia; um representante da Universidade do Minho tornou público, pela primeira vez, um estudo em curso sobre cenários possíveis de organização para Portugal, tendo sido ainda objecto de exposição e debate as alterações recentes na estruturação da educação extra-escolar nos Açores. No segundo "workshop", sistemas e práticas já em curso no Reino Unido (APL, Open College), em França e na Bélgica ("Bilan de compétences") foram confrontados e analisados. O terceiro "atelier" veio dar mais visibilidade a 6 experiências nacionais e uma espanhola, com grandes potencialidades de inovação neste sector: "Temas transversais na educação de adultos organizada pelas Universidades Populares espanholas", "O Programa Nónio Séc. XXI", "Sistemas flexíveis de reconhecimento e reforço das qualificações escolares e profissionais de adultos", "A experiência do Centro Naval de Ensino a Distância", "Acesso à Educação de populações itinerantes", "Projecto experimental de formação a distância pela rádio em S. Torcato, Guimarães", "A experiência da A.I. Portuense das Oficinas de Projectos no desenvolvimento e validação de saberes e competências em activos com baixos níveis de qualificação."

Ficou patente que, tanto à escala nacional como europeia, se vive, desde 1996, um intenso processo de renovação e reforço no que respeita à contínua

aprendizagem por parte da população adulta e à reorganização das responsabilidades e atribuições públicas neste campo. É sintomático que, após o Documento Estratégico para o Desenvolvimento da Educação de Adultos em Portugal – ultimado em 31 de Dezembro de 1997 – tenham surgido documentos programáticos do mesmo teor no Reino Unido ("The Learning Age"), na Irlanda ("Adult Education in an era of Lifelong Learning"), assim como na Finlândia, Holanda e Noruega. Para



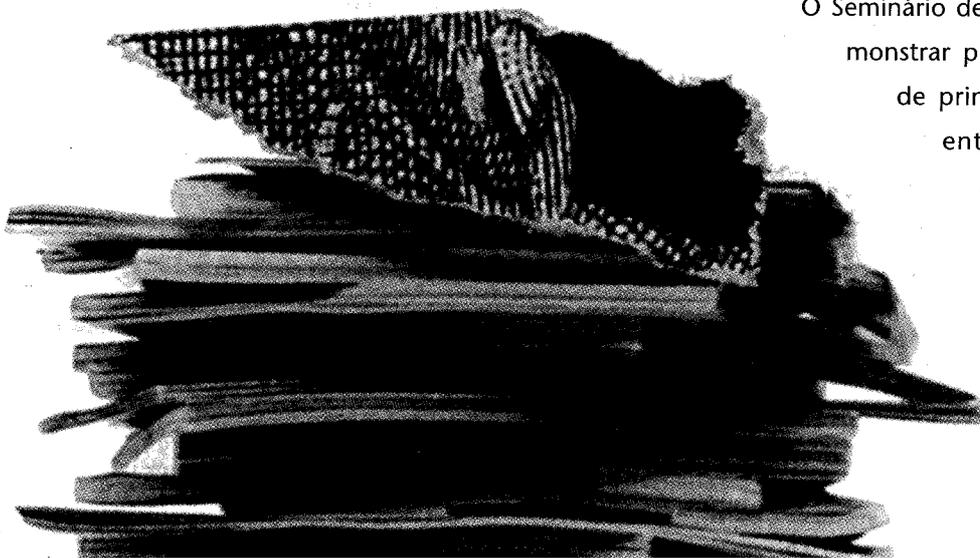
além desta simultaneidade de relatórios oficiais, que colocam enfim a Educação e Formação de Adultos no topo da agenda política de muitos países da UE, assim como da Comissão Europeia e da OCDE, há que realçar a quase perfeita convergência nas medidas propostas nos diferentes documentos.

► **A saber:**

- Adopção de um conceito muito lato de “educação de adultos”, visando a sua plena realização ao longo da vida, e englobando o desenvolvimento pessoal, a aquisição dos saberes, competências e atitudes essenciais à integração activa na sociedade, como pessoa singular, como membro de uma família e de grupos, de uma comunidade local, regional, nacional e transnacional, como produtor e consumidor;
- Criação de uma Instância Nacional especializada e reforço muito significativo das verbas do orçamento público dirigidas a este sector;
- Articulação entre Educação e Formação e, consequentemente, entre os respectivos ministérios (nos casos onde ainda há separação);
- Organização local da oferta e da procura na base de unidades territoriais com grande autonomia e assentes em parcerias muito alargadas;

- Grande flexibilidade e diversidade na oferta de educação e formação para adultos, relativamente a entidades promotoras ou formadores, conteúdos, materiais, processos, ritmos, etc. em conjugação com modalidades de avaliação e certificação relativamente normalizadas e com impacto universal;
- Desenvolvimento curricular e referenciais de avaliação baseados em resultados de aprendizagem (competências, saberes, atitudes, comportamentos) a demonstrar pelo adulto (“outcome-based”) e não em cargas horárias ou programas de estudo lineares (“course-based”);
- Reconhecimentos e validação dos saberes e competências informalmente adquiridos, com base nos resultados de aprendizagem acima referidos;
- Definição de públicos-alvo a discriminar positivamente, em particular, os adultos sem o nível de escolaridade hoje considerada como mínima obrigatória;
- Apelo às novas tecnologias da informação e comunicação na definição de uma oferta adequada e largamente acessível, simultaneamente presencial e a distância.

O Seminário de 11 e 12 de Dezembro veio demonstrar precisamente a actual comunhão de princípios e perspectivas de acção entre os vários países europeus, abrindo desde já vias muito promissoras de cooperação transnacional, tendentes a afirmar concretamente o papel estratégico da educação e formação de adul-



tos nos projectos de sociedade, a nível de cada país e da União Europeia em geral.

Tal como afirmou Paulo Pedroso, Secretário de Estado do Emprego e Formação, na sessão inaugural do Seminário: "A Educação e Formação de Adultos é decisiva para o modelo de sociedade que pretendemos, pois é o processo que melhor articula economia e sociedade, isto é, que melhor faz convergir os grandes objectivos da competitividade e da solidariedade." E acrescentou: "Em Portugal, dado o atraso relativo em que nos situamos, temos que triplicar em 5 anos o nível de participação em alguma forma de Educação e Formação de Adultos. Para contribuir significativamente para a concretização desta meta, se vai criar a Agência Nacional –a primeira instância inter-ministerial na história recente de Portugal– a quem se pede, não só que lance bases para a inovação, como que lance, igualmente, bases para uma intervenção de massa que se torne até 2003 uma realidade presente e actuante por todo o País."

ALBERTO MELO

Encarregado de Missão

*Grupo de Missão para o Desenvolvimento
da Educação e Formação de Adultos*

Livros

A TRANSFORMAÇÃO DE ROCHAS ORNAMENTAIS EM PORTUGAL

é a segunda publicação de um amplo conjunto de estudos sectoriais que vêm sendo gradualmente publicados pelo Infor, realizados por equipas de investigação e visando caracterizar a evolução das qualificações e efectuar um diagnóstico das necessidades de formação.

A obra é composta por um caderno principal, que contém um resumo do estudo e por uma separata constituída pelo conjunto de fichas de perfis profissionais, bem como por um resumo dos cenários construídos.

Ancorado nos objectivos centrais do projecto **Evolução das Qualificações e Levantamento das Necessidades de Formação** este estudo visa revelar as necessidades de qualificações no sector das Rochas Ornamentais a curto, médio e longo prazo, e apresentar pistas de reorientação para as políticas de formação profissional. Para a

prossecução deste propósito, partimos de duas premissas que moldaram de forma marcante a estrutura e o conteúdo da publicação. Por um lado, a constatação de que a dinâmica das profissões e a evolução das qualificações apenas pode ser correctamente apreendida se houver uma caracterização e estruturação aprofundadas do sector em estudo; por outro lado, o facto de se considerar que a evolução das qualificações ocorre num quadro de mudança estratégica, tecnológica e organizacional, havendo a necessidade de complementar as análises das situações concretas com uma componente prospectiva que ilumine adequadamente o contexto de tomada das decisões.

Neste sentido, o relatório inicia-se com a delimitação e estruturação interna do sector estudado.

A segunda parte confere ao estudo aquilo a que poderemos denominar de "contextualização dinâmica/prospectiva", que se

A TRANSFORMAÇÃO DE ROCHAS ORNAMENTAIS EM PORTUGAL



consubstancia num conjunto de capítulos que tendo uma linha condutora própria conferem uma coerência interna a todo o estudo. Assim, o enquadramento sócio-económico permite ter uma visão ampla do sector concluído com o estudo mais específico do mercado de trabalho. Esta etapa enquadra a análise posterior centrada sobre as opções efectuadas por um conjunto de empresas objecto de estudos de caso e estruturados em torno de quatro "forças motrizes": Estratégias de Mercados e Produtos; Tecnologia; Modelos Organizacionais; Gestão de Recursos Humanos.

Autor: Coordenação: Fátima Suleman; EQUIPA: Vera Beleza, Susana Corvelo, António Travassos, Paulo Soeiro de Carvalho

Título: "A TRANSFORMAÇÃO DE ROCHAS ORNAMENTAIS EM PORTUGAL"

Edição: Inofor, 1997

Número de páginas: 104 (caderno principal) + 27 (separata)

Distribuição gratuita

Com o propósito de evitar uma complexificação excessiva derivada das diferenças existentes entre as empresas estudadas e, no extremo oposto, a simplificação em que frequentemente se cai e que se traduz na constatação de um marcante dualismo empresarial, construíram-se agrupamentos estratégicos de empresas, etapa que permite ter uma visão mais enriquecida do tecido empresarial e que se situa num nível intermédio entre a abordagem aérea do sector e os estudos de caso efectuados no interior das empresas. Este capítulo termina com uma análise dos pontos fortes e fracos do sector,

combinados com um conjunto de ameaças e oportunidades identificadas e que, para além da sistematização de vários elementos caracterizadores permitiu a identificação dos factores críticos para a competitividade desta indústria.

Segue-se uma análise prospectiva do sector, que se traduziu na construção e descrição de três cenários possíveis e contrastados num horizonte temporal de dez anos. As realidades futuras descritas permitiram introduzir uma componente prospectiva nos perfis profissionais elaborados e a sistematização das suas repercussões no emprego (volume e qualidade) e nas competências.

Os autores continuam com uma análise das profissões do sector das rochas ornamentais que se encontram em crescimento/emergência, em transformação e em regressão por áreas funcionais da empresa (estudos e projectos, planeamento e gestão da produção, fabricação, gestão, qualidade, manutenção, instalação, comercial e marketing), identificando as necessidades de competências em cada uma das profissões ou áreas funcionais.

Esta análise termina com a passagem de empregos para perfis profissionais, cuja construção tem por base a análise dos empregos actuais levando-se em consideração as tendências que foram observadas e que se constataram como irreversíveis e as possíveis implicações dos cenários, entendidos como ferramentas de análise centradas no longo prazo.

O estudo continua com o levantamento, caracterização e análise da oferta formativa existente e orientada para o sector e a indicação de pistas de reorientação da formação profissional a curto e a médio-longo prazo.

A última parte da obra é dedicada à identificação de outras estratégias de resposta aos problemas do sector, partindo do reconhecimento que essas respostas não provêm exclusivamente do sistema de ensino/formação. As propostas dos autores são esboçadas em torno de eixos como: mercados e produtos, modernização tecnológica, organização do trabalho, gestão de recursos humanos e gestão do mercado de trabalho.

Aconteceu...

NOVAS PERSPECTIVAS DE CRIAÇÃO DE EMPREGO

Durante dois dias, cerca de 700 pessoas debateram um conjunto diversificado de temáticas relacionadas com a criação de emprego e a identificação de novas áreas de actividade potencialmente geradoras de emprego.

Este encontro, que decorreu em 20 e 21 de Outubro no Centro Cultural e de Congressos de Aveiro, foi organizado pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional. Na sua origem, esteve a preocupação em conseguir trazer a este fórum um número alargado de participantes, oriundos das mais diversas áreas dos sectores da sociedade.

Aqui se reuniram não apenas técnicos e dirigentes do Ministério do Trabalho e da Solidariedade, designadamente do Instituto do Emprego e Formação Profissional, da Direcção Geral do Emprego e Formação Profissional e do Departamento de

Estudos, Prospectiva e Planeamento, mas também técnicos e dirigentes de outras entidades, públicas e privadas, com papel de relevo no âmbito das temáticas em causa, nomeadamente ligados aos Ministérios da Economia e da Educação, bem como a associações patronais e sindicais, universidades, autarquias e associações de desenvolvimento local.

O Seminário visou dar um contributo directo para o enriquecimento e concepção dos instrumentos concretos de acção nos domínios do emprego e da formação profissional, em particular na identificação de novas perspectivas de criação de emprego, não descurando uma vertente formativa de todos os que assistiram ou que venham a ter acesso à informação disponibilizada.

Os aspectos de maior relevo que resultaram das intervenções proferidas ao longo das 4 sessões temáticas, foram sinteticamente abordados pelo Presidente da Comissão Executiva do IIEP na

sessão de encerramento dos trabalhos, salientando-se os seguintes aspectos:

- ▶ A importância que deve ser atribuída à área da investigação, na medida em que esta preenche a inevitável necessidade de diagnóstico dos decisores e dos agentes que põem em prática as várias medidas. É necessária uma coordenação/avaliação das actividades de investigação, em que os mecanismos de passagem à prática dos conhecimentos adicionais e as interacções com o meio empresarial fomentem a cultura da inovação e as condições e atitudes pragmáticas de predisposição para aplicar o que é novo.
- ▶ O papel que a inovação tecnológica, a melhoria da qualidade da formação, e a organização do respectivo mercado têm, na origem de novas formas de organização do trabalho e de atípicos e, por outro lado, na criação de condições para a assimilação e adequação da melhoria das qualificações à sua

utilização económica e social.

- ▶ A discussão do papel do local na criação de emprego, alertou para alguns riscos ao nível das experiências ligadas às reconversões sectoriais e de uma maneira geral as sobreposições entre as lógicas sectoriais e locais.
- ▶ No entanto, sendo a realidade única, o local é um ponto de abordagem a privilegiar, porque capaz de garantir a coe-rência integrada das medidas.
- ▶ Os Pactos e as Redes Regionais para o Emprego representam um inegável progresso na organização das relações de parceria e na aproximação às reais necessidades e potencialidades dos residentes nas regiões em que se constituem, transformando-se num verdadeiro vector de inovação no domínio das políticas e da caracterização das novas metodologias designadas no PNE.
- ▶ A necessidade de que se identifiquem e explorem os nichos de mercado e as jazidas de emprego, porque representam a abertura de fronteiras cuja



emprego de IDEIAS

importância só recentemente começou a ser apercebida.

- ▶ Durante o Seminário foram apresentadas intervenções sobre estudos em curso no âmbito do Ambiente, Agricultura Biológica, Serviços às Empresas e Serviços de Proximidade, que terão que ser alargados e aprofundados com a preocupação de identificar oportunidades de criação de emprego, processo no qual terá que ser equacionada a articulação entre o social e o económico.
- ▶ No decorrer do Seminário foi divulgada a criação de uma Bolsa de Ideias de Investimento por parte do IEFP como mais um instrumento facilitador da promoção e fomento de emprego.
- ▶ Na sequência desta iniciativa e ainda antes da sessão de encerramento, foi anunciado um

Concurso Nacional de Ideias de Investimento, iniciativa sobre a qual poderá obter informações junto dos Centros de Emprego.

- ▶ Salienta-se por último que os trabalhos contaram com a presença do Ministro do Trabalho e da Solidariedade nas sessões de abertura e de encerramento, bem como com a presença do Secretário de Estado do Emprego e Formação na sessão de encerramento.

Nota: Os textos das intervenções serão brevemente disponibilizados no site do IEFP na Internet. Consulte:
<http://www.iefp.pt>

Aconteceu...

CENJOR LANÇA JORNAL

A "FORMAR" congratula-se pelo lançamento do nº 0 do CENJOR-NAL, no passado mês de Outubro, e formula votos de que se cumpram as expectativas e objectivos que o seu director, Dr. Fernando Cascais, tão objectivamente define no seu editorial: "O ZERO é um número cheio de expectativas quando é impresso em qualquer publicação. Desta vez, o objectivo é criar um elo, na vertente da formação, entre profissionais, empresas, organizações e instituições do vital sector da Comunicação Social".



REDE DE ESCOLAS DOS AMIGOS DOS DINOSSAUROS

No âmbito de um protocolo de cooperação entre o Ministério da Educação e o Ministério do Ambiente que visa a integração da Educação Ambiental no actual sistema de ensino, e na sequência da assinatura de um protocolo, em 18 de Maio de 1998, entre o IPAMB (Instituto de Promoção Ambiental), tutelado pela Ministra do Ambiente, e a ADSAICA (Associação para o Desenvolvimento das Serras de Aire e Candeeiros) para a implementação de uma Rede de Escolas dos Amigos dos Dinossauros, o IPAMB lança o presente programa de apoio a projectos escolares de

Educação Ambiental que incidam na temática "Dinossauros e História da Terra e dos Seres Vivos".

Este programa pretende divulgar e dar a conhecer o valor do património paleontológico existente no Monumento Natural das Pegadas de Dinossauros da Serra de Aire e permitir que as escolas de-

senvolvam um trabalho de pesquisa que permita a sua preservação e valorização.

O programa, destina-se a apoiar projectos oriundos de Jardins de Infância e escolas dos Ensino Básico, Secundário e Profissional, quer do sector público quer do sector privado, e é financiado pelo Programa Ambiente.



Rede de Escolas dos Amigos dos Dinossauros

Vai acontecer...

VIII ENCONTRO NACIONAL DE SOCIOLOGIA INDUSTRIAL, DAS ORGANIZAÇÕES E DO TRABALHO

A APSIOT-Associação Portuguesa de Profissionais em Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho, vai realizar nos dias 4 e 5 de Março de 1999, na Fundação Calouste Gulbenkian, o seu VIII Encontro Nacional subordinado ao tema geral "O FUTURO DO TRABALHO: NOVAS RELAÇÕES E COMPETÊNCIAS".

- ▶ Os diversos temas previstos debruçar-se-ão sobre:
 - 1.Trabalho e Sociedade
 - 2.Transformações do Mercado de Trabalho
 - 3.Qualificações, Competências, a Formação, Profissões
 - 4.As Novas Formas de Organização do Trabalho
 - 5.Participação, Relações de Trabalho e Diálogo Social
 - 6.Questões Metodológicas

Para mais informações contactar:
 APSIOT através do Tel 3476622 ou
 E-Mail: apsiot@mail.telepac.pt



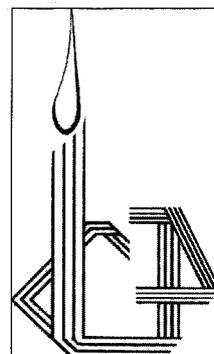
JORNADAS "REALIDADES DA ENFERMAGEM EM CUIDADOS INTENSIVOS"

Vão ter lugar nos próximos dia 4 e 5 de Março de 1999, no Fórum da Maia, as jornadas sobre "Realidades da Enfermagem em Cuidados Intensivos". Este evento está a ser organizado pelo grupo de Enfermeiros da Unidade de Cuidados Intensivos Polivalente do Centro Hospitalar de Vila Nova de Gaia.

Do Programa Científico constam os seguintes temas:

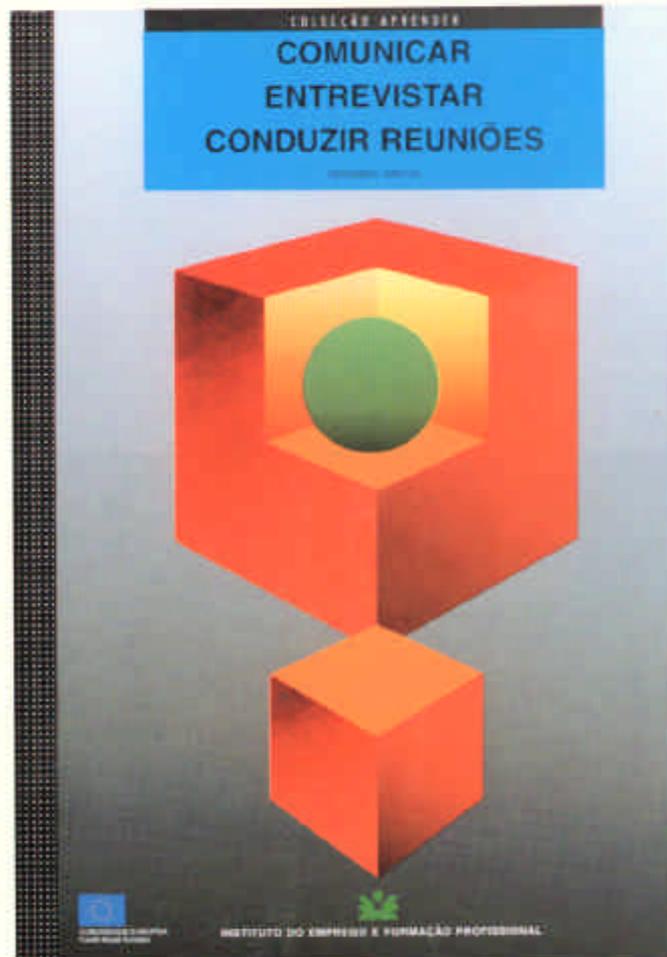
- ▶ Carga de Trabalho em U.C.I.
- ▶ Quem decide pelo doente incapaz
- ▶ Visitas na UCIP - Que qualidade de atendimento
- ▶ Nutrição em cuidados intensivos - uma perspectiva
- ▶ Enfermagem em cuidados intensivos - que futuro?
- ▶ Registos de enfermagem em cuidados intensivos
- ▶ Desmame ventilatório em cuidados intensivos
- ▶ Modalidades ventilatórias alternativas

Para mais informações poderá contactar o Enf. Chefe Jorge Miranda, através do Tel 02.3793828.





INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL
MINISTÉRIO DO TRABALHO E DA SOLIDARIEDADE



Conheça as nossas publicações!

DISTRIBUIÇÃO E VENDA:

Gabinete de Comunicação

-Núcleo de Informação Científica e Técnica

Av. José Malhoa, 11 • Piso 0 • 1070 Lisboa

Telefone 722 70 00



ofereça um Estágio ofereça um Futuro

Sr. Empresário

Conheça as vantagens da sua adesão
ao Programa Estágios Profissionais

Dirija-se ao Centro de Emprego da sua área



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL
MINISTÉRIO DO TRABALHO E DA SOLIDARIEDADE



COMUNIDADE EUROPEIA
Fundo Social Europeu

