

FORMAR

REVISTA DOS FORMADORES

ISSN 1642-4948

RECONVERSÃO E REQUALIFICAÇÃO
PROFISSIONAL



Alguns Volumes Publicados

A Aprendizagem e os Jovens
M^ª Lucília Oliveira/Manuela Porto

A Comunicação
Luís Cardim/Pedro Marques

Definição de Objectivos de Formação
Mária de Lourdes Vieira

Avaliação Pedagógica na Formação Profissional - Generalidades
José Sampaio/António Tira-Picos

Avaliação Pedagógica na Formação Profissional - Técnicas e Instrumentos
José Sampaio/António Tira-Picos

O Método Demonstrativo
Arménio Pereira/José Eduardo Rocha

Preparação e Desenvolvimento de Sessões de Formação
Fernando Oliveira

A Análise de Trabalho - Abordagem Sistemática
Acácio Duarte

Elaboração de Programas de Formação
José Manuel Dias

Guia Prático para o Uso do Retroprojector
Artur da Rocha Machado

Os Meios Audiovisuais na Formação
Carlos Portugal Ribeiro/João Alberto Pires/Luís Relvas

Métodos Pedagógicos
João Pinheiro/Lucília Ramos

Concepção de Cursos de Ensino Assistido e Multimédia
José Garcez Lencasrtre

Psicologia da Aprendizagem - Concepções, Teorias e Processos
Jorge Pinto

A Gestão de Recursos Humanos na Estratégia da Empresa
Rita Campos e Cunha

Preço: 650\$00

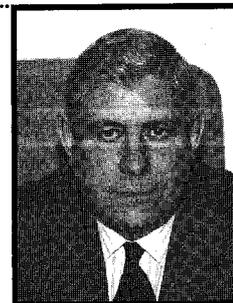
DISTRIBUIÇÃO E VENDA:

Gabinete de Comunicação- Núcleo de Informação Científica e Técnica
Av. José Malhoa, 11 • Piso 0 • Lisboa 1099-018 • Telefone 01. 72207000



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

EDITORIAL



Nos últimos números da FORMAR demos o devido destaque aos sistemas de formação inicial e de formação contínua e ao papel extremamente importante que lhes está reservado como resposta aos desafios cada vez mais complexos do acesso dos jovens ao mercado de trabalho e da sustentação da empregabilidade dos activos e do desenvolvimento da competitividade das empresas.

É sabido, no entanto, que tais sistemas, mesmo quando devidamente institucionalizados, não conseguem abranger todos aqueles que era suposto serem seus destinatários. Por outras palavras, sendo a formação não apenas um direito mas também um imperativo, tanto para a economia como para a sociedade, o certo é que ainda são marginalizadas largas franjas da população, cujas oportunidades de inserção no mercado de trabalho, fortemente concorrencial e com exigências de qualificação cada vez maiores, se vêem assim reduzidas.

Referimo-nos àqueles que, por força das reestruturações operadas nas empresas e que, em regra, estão associadas a processos de contracção líquida de efectivos, se vêem ameaçados de desemprego ou caíram já mesmo no desemprego de longa duração.

A idade, a própria motivação e a baixa qualificação escolar e profissional constituem obstáculos de peso à inserção destes trabalhadores nos programas de formação inicial, quase sempre com cargas horárias elevadas e que não têm em conta toda a experiência acumulada por este tipo de público, assim como nos programas de formação contínua, quase sempre centrados na satisfação de necessidades imediatas das empresas, de base normalmente estreita e, por isso mesmo, também dificilmente transferíveis.

Temos para nós que só com a adopção de dispositivos específicos, e através de acções com objectivos orientados para o comportamento e valorização pessoais e conteúdos não exclusivamente técnicos, será possível tornar eficaz a luta contra este tipo de exclusão da formação.

Mas tendo em conta a importância deste tema, em particular no caso da sociedade portuguesa, decidimos dar-lhe neste número o devido destaque através de um artigo onde se aprofunda a problemática da reconversão e requalificação profissional, em termos de enquadramento, diagnóstico e solução do problema e de um outro artigo, que irá ter, aliás, continuidade nos números seguintes, sobre a aprendizagem experiencial dos adultos, obtida informalmente e à margem dos sistemas tradicionais de educação/formação.

Propriedade
Instituto de 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
Adelino Palma, Ana Luísa Oliveira Pires,
António José Martins, Cremilde Batalha,
Elsa Caramujo, Fernando Cascais,
Francisco Teixeira, José Manuel Alho,
Karla Moura, Maria Luísa Pacheco,
Patrícia Silva, Rui Moura e Sofia Cruz

Apoio Administrativo
Alexandra Tavares e Ana Maria Varela

Capa e Concepção Gráfica
Atelier Ana Filipa Tainha

Ilustração
Carlos Marques, Manuel Libreiro
e Paulo Gintre

Revisão
Miguel Silva

Montagem e Impressão
Rainho & Neves, Lda.

Redacção
Departamento de Formação Profissional,
Rua de Xabregas, 52 - 1949-003 LISBOA
Tel. 01.8682967 e 01.8684701
Fax: 01.8681982

Registo
Instituto de 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 - 1949-003 LISBOA
Email: Formar@mail.iefp.pt

SUMÁRIO

FORMAR N.º 31 ▶ ABRIL/JUNHO 99



3

Reconversão e Requalificação Profissional

Rui Moura



19

Reconversão Profissional: Um caso de boa prática na Siderurgia Nacional

Karla Moura



27

A Aprendizagem Experiencial dos Adultos

Ana Luísa de Oliveira Pires



37

A Formação enquanto Agente de Mudança

Cremilde Batalha



49

Plano de Formação Profissional em Ambiente

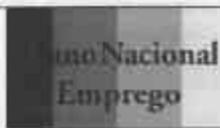
José Manuel Alho e Francisco Teixeira



54

Debaixo de Olho

Livros...



61

NOTÍCIAS

Aconteceu...

Vai Acontecer...

Reconversão e Requalificação Profissional

Desemprego

A modernização gera conhecimento obsoleto, este gera desemprego. Gerir competências e qualificações tornou-se peça essencial nas políticas de emprego e de formação profissional. Uma forma de travar os efeitos sociais e económicos de uma engrenagem devoradora de conhecimentos e de empregos.

O presente artigo tem por objectivo discutir a problemática da reconversão e da requalificação profissional, no quadro da melhoria da qualidade do emprego e do combate ao potencial desemprego de longa duração, através de acções de discriminação positiva dos activos ameaçados de desemprego ou com qualificações obsoletas.

Para o efeito, é necessário construir boas soluções no domínio das políticas de emprego e de formação profissional e reduzir o impacto da modernização sobre o desemprego, gerando novas formas de gestão das competências e das qualificações.

A construção de boas soluções é tanto mais importante quanto: a) nos últimos anos têm ocorrido profundas alterações na sociedade portuguesa com uma grande incidência nos aparelhos produ-

tivos, na estrutura do emprego e na base das qualificações profissionais, potenciando um desemprego estrutural em pleno crescimento; b) as políticas globais de reestruturação devem articular-se com processos de modernização empresarial de cariz pós-industrial caracterizados pela inovação e criatividade de modo a desenvolver-se um sistema económico e um sistema social integrados; c) a intervenção nos mercados de trabalho deve caminhar para uma maior homogeneização de qualificações.

ENQUADRAMENTO DO PROBLEMA

Na nossa óptica, o problema merece um tratamento particular, amplamente justificado pelo registo das

taxas do desemprego de longa duração. A sua evolução é bastante elucidativa nos últimos anos¹, como se verifica no Quadro 1:

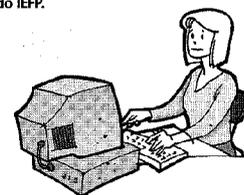
	1997	1996	1995	1994	1993	1992
Taxa de Actividade	49,5	48,9	48,6	48,8	48,2	48,8
Taxa de Desemprego	6,7	7,3	7,2	6,8	5,5	4,1
Total do Desemprego de Longa Duração/Desemprego Total (*)	43,6	42,0	39,3	34,2	29,2	25,8

(*) Para 1998 o Plano Nacional de Emprego já refere mais de 50% de DLD no peso do desemprego total, presumivelmente segundo dados do IEFP.



Por outro lado, a análise por sexo, nos dois últimos anos, mostra que a um aumento dos Desempregados de Longa Duração (DLD) corresponde uma significativa baixa desse tipo de desemprego nos homens e um significativo aumento nas mulheres. Tal realidade mostra que as mulheres são tendencialmente mais afectadas pelo desemprego e, particularmente, pelo desemprego estrutural², como se verifica no Quadro 2:

DESEMPREGO DE LONGA DURAÇÃO POR SEXO					
Continente	2ºT - 1996		2ºT - 1997		Varição Homóloga
Homens/Mulheres	331,0		299,9		
DLD	137,3	41,5	136,4	45,5	0,7
Homens	158,6		144,8		
DLD	67,3	42,4	64,7	44,7	- 3,9
Mulheres	172,4		155,2		
DLD	69,9	40,5	71,7	46,2	2,6



A realidade da ameaça real do desemprego estrutural de longa duração é, por conseguinte, muito significativa e, em especial, para as mulheres. Por outro lado, não obstante o actual baixo nível de desemprego, muitas empresas estão em situação financeira difícil e possuem excedentes de mão-de-obra com baixas qualificações³, sendo tal situação somente possível por valorização do critério social, isto é, se muitas delas não fossem empresas com forte impacto regional no emprego teriam já accionado processos falimentares que os órgãos governamentais procuram evitar. De resto, muitos trabalhadores possuem qualificações à beira da obsolescência em empresas tidas como equilibradas⁴. Ora, intervir nesta realidade criando maiores capacidades no trabalho significa potenciar o crescimento económico e, concomitantemente, contribuir para uma estratégia de desenvolvimento económico integrado.



Face a tal realidade, cada vez mais se torna necessário *combater a exclusão crescente e reconstituir o tecido social* de modo a evitar uma transição de

paradigma com custos sociais elevadíssimos. Para o efeito, é necessário efectuar *opções políticas* que, a par do desenvolvimento de novas características



societais de cariz pós-industrial, consigam reajustar assimetrias estruturais no domínio social que tendem a agravar-se rápida e drasticamente.

Um estudo recente da Universidade Lusíada⁵ levado a cabo em cem empresas de vários sectores económicos mostra que, entre 1991 e 1996, assistiu-se ao aumento da produtividade não por via de ter sido gerada mais riqueza, mas por virtude de redução da mão-de-obra. No conjunto das empresas verificou-se melhoria da produtividade económica, da produtividade salarial, da remuneração média do trabalho e da intensidade tecnológica. Em contrapartida, os desempenhos mais fracos deram-se no crescimento do mercado, no crescimento do negócio e na taxa de integração. Tais indicadores mostram não ter havido criação de riqueza e o último indicador revela a *relação negativa produtividade/emprego*, isto é, a opção de redução de efectivos transforma o antigo emprego seguro em desemprego potencialmente persistente e estrutural.

Na medida em que as populações marginalizadas pelo mercado de trabalho constituem já um dos segmentos da estrutura social das sociedades capitalistas desenvolvidas, isto significa que milhares de pessoas estão sujeitas aos condicionalismos resultantes das mudanças institucionais e estruturais e é necessário realizar uma política de *solidariedade activa* capaz de evitar a montante a exclusão económica, seguida da exclusão social e da exclusão simbólica, antes que se tenha que realizar, à falta de melhores competências para boas soluções, uma política de *solidariedade passiva* que, a juzante, trata dos excluídos que o "soberano mercado" dispensa implacavelmente.

INTENÇÕES POLÍTICAS E DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO

O PNE refere três vectores principais no combate ao desemprego de longa duração (PNE, 1998: 14):

"Reforçar a qualificação de base dos trabalhadores desempregados por forma a acrescer a sua capacidade de reinserção profissional.

Desenvolver a formação qualificante aproximando-a dos contextos de trabalho e inserindo, quando oportuno, lógicas de reconversão profissional.

Promover a criação de emprego, com particular destaque para o desenvolvimento da capacidade de criação de auto-emprego (emprego por conta própria, emprego em micro-unidades, emprego cooperativo)."

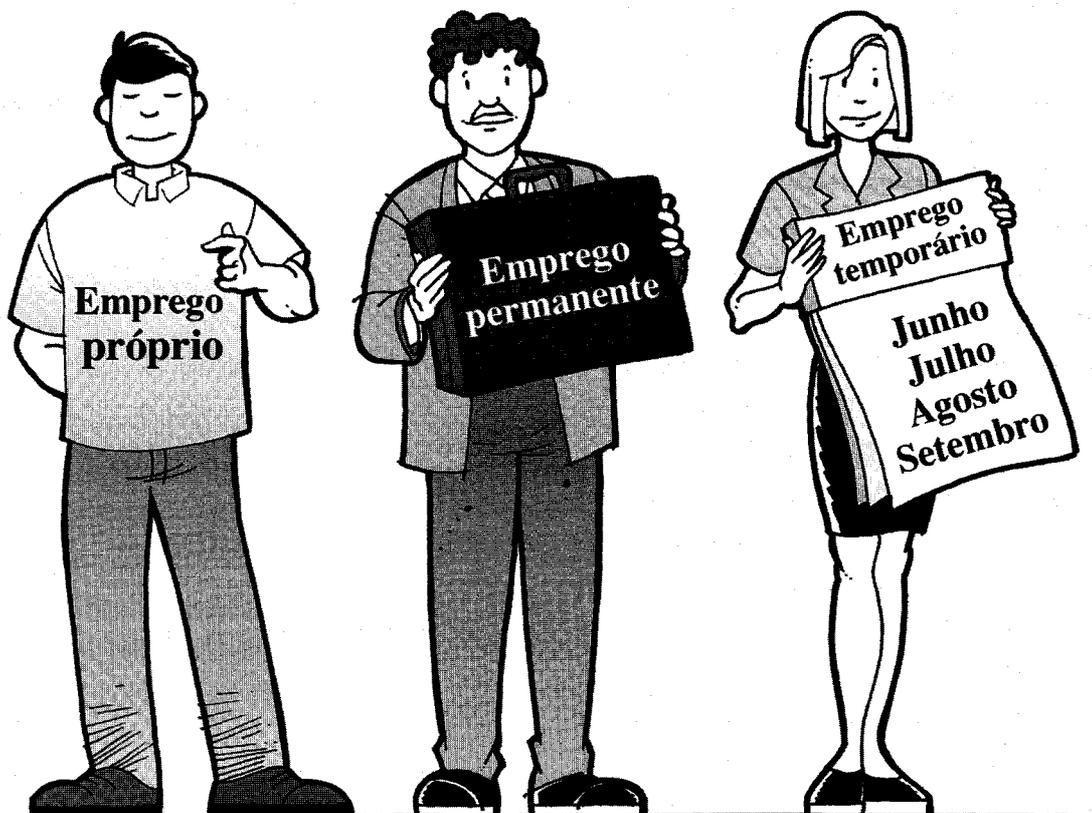
O sucesso da implementação de tais vectores só pode ocorrer, na nossa óptica, se houver um planeamento adequado das reestruturações e da reconversão profissional, no quadro de um ajustamento estrutural como política central e, apenas subsidiariamente, políticas de adaptabilidade a novas condições emergentes. Contudo, o nosso País não se encontra ainda devidamente preparado para o efeito, o que significa que o discurso e os objectivos preconizados normalmente não possuem as repercussões esperadas.

As razões são simples de listar:

- A formação profissional qualificante não se encontra orientada para responder aos problemas dos empregados ameaçados de desemprego

ou dos desempregados de longa duração, nem está suportada por esquemas de apoio a saídas profissionais adequadas;

- As políticas de criação de emprego não são acompanhadas de tutorias transmissoras dos princípios das políticas de criação de empresas cuja incidência se faz sentir na *transferência de experiências empresariais*, visando uma intervenção de formação e difusão de *novas culturas empresariais* para soluções sustentadas no médio prazo⁶;
- As estruturas e os serviços públicos e privados fundamentais para os efeitos referidos são raros e os meios e os recursos disponíveis são escassos;



0199

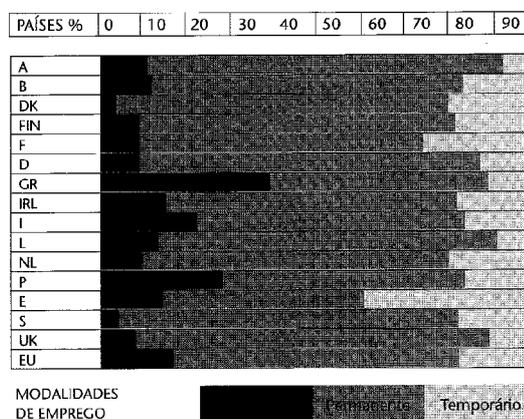
- Os Técnicos que existem estão formalmente pouco preparados para responder a tais problemas (actuando geralmente a nível *assistencialista*);
- Os Formadores também não se encontram treinados para lidar com populações caracterizadas por possuírem problemas específicos ligados à crescente obsolescência das suas qualificações, à perda progressiva das suas aptidões profissionais, à baixa tendencial da sua motivação e à significativa desimplicação social à medida que a reinserção se torna mais difícil por via de não possuírem recursos suficientes para competirem no mercado de trabalho.

Perante tais problemas, a intervenção junto dos desempregados de longa duração tem sido, fundamentalmente, de orientação para uma formação pouco adequada às suas necessidades que se dilui rapidamente por falta das referidas saídas profissionais e para a protecção social que actua nos *limites próximos da ingeribilidade* das situações (políticas de *solidariedade passiva*). E, por outro lado, também não tem havido prevenção quanto aos milhares de pessoas cuja ameaça de desemprego é real por virtude de obsolescência das suas qualificações.

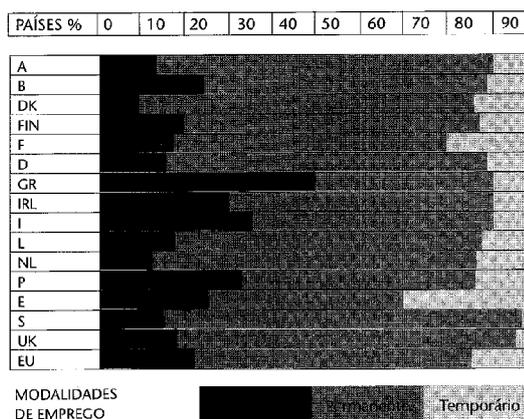
Em geral, isso significa que Portugal não tem praticado políticas de ajustamento estrutural. De resto, se observarmos a percentagem da população dos Estados-membros da União Europeia segundo modalidades de emprego, verificamos que são os países mais desenvolvidos do Centro e do Norte da Europa, praticando políticas preventivas de reestruturação, que possuem mais emprego

permanente, enquanto os países do Sul, avessos a tais políticas e muito mais inclinados para a intervenção a juzante dos acontecimentos, possuem muito menos emprego permanente em ambos os sexos (ver Quadros 3 e 4)⁷ e, por conseguinte, mais emprego próprio e temporário, em muitos casos associado a maior precariedade e menor qualidade.

Quadro 3 - Modalidades de Emprego (mulheres)



Quadro 4 - Modalidades de Emprego (homens)



Em face do exposto, tal como foi anteriormente referido, resulta um crescente peso relativo de populações marginalizadas pelo mercado de trabalho que constituem já um dos segmentos da estrutura social das sociedades capitalistas desenvolvidas.

INSTRUMENTOS ESTRATÉGICOS

Tal âmbito de enquadramento e de diagnóstico do problema apela a políticas sobretudo alinhadas pelo ajustamento estrutural com vista à minimização dos custos sociais da mudança, preparando os indivíduos e as organizações para um cenário proactivo de novas qualificações.

Esta orientação encontra eco em dois importantes documentos: no *Acordo de Concertação Estratégica* e no *Plano Nacional de Emprego*. A leitura de ambos evidencia a pertinência da problemática e, de certo modo, reconhece-a como prioridade estratégica no domínio das políticas de emprego e de formação.

O Acordo de Concertação Estratégica prevê, no capítulo dedicado às Políticas Activas de Emprego, Educação, Formação e Sociedade da Informação, a *gestão das reestruturações com reconversão profissional e protecção social*.

Para o efeito, é referido que “para reduzir o impacto da modernização sobre o desemprego é necessário aumentar a capacidade social de gerir as reestruturações e reconversões de forma organizada, preventiva e participada, em cada sector e em cada região” e acrescenta-se que a chave “consiste em construir melhores soluções no domínio das políticas activas de emprego, da reconversão profissional e da protecção social”, designada-

mente com a recorrência à “criação de uma rede de apoio à reconversão” (*Acordo de Concertação Estratégica*, 1996:30).

Por outro lado, o Plano Nacional de Emprego refere que o “*Desemprego de Longa Duração (DLD)* assume um particular relevo na situação portuguesa, ultrapassando os 50% do desemprego total e possuindo uma importante componente de desemprego de muito longa duração” (PNE, 1998: 13); no caso deste último, o PNE refere o “*acréscimo contínuo da importância relativa do DLD* (e, em especial, do desemprego de muito longa duração)” (PNE, 1998: 4). O PNE reconhece, ainda, que as características qualitativas do desemprego (desemprego jovem, desemprego das mulheres, acréscimo da importância dos DLD e, em especial, do desemprego de muito longa duração e do desemprego dos grupos etários mais idosos e, ainda, taxas de desemprego muito elevadas nos grupos detentores de níveis de habilitações intermédios para a população



entre os 25 e os 64 anos) indiciam “a crescente importância de fenómenos de *desajustamentos qualitativos, associados aos processos de reestruturação*” e que, do ponto de vista territorial, a situação nacional combina “movimentos de sinal idêntico em todos os contextos territoriais (...) com *persistência aguda de importantes assimetrias*” (PNE, 1998:4).

Ora, a orientação de ajustamento estrutural parece-nos a mais adequada face aos considerandos do Acordo de Concertação Estratégica e ao Plano Nacional de Emprego, sendo igualmente plausível no quadro das actuais políticas de emprego, de formação e de orientação e colocação profissional, complementada por uma política de adaptabilidade ao nível da criação de empresas ou do próprio emprego, porquanto tais domínios de intervenção possuem medidas que, cruzadas e potenciadas para soluções de natureza múltipla, podem contribuir positivamente para a requalificação dos trabalhadores e para o aumento da capacidade de adaptação das empresas e dos trabalhadores a realidades próprias dos processos de mutação.

Tais orientações exigem que a inovação e a adaptação decorrentes da ruptura de paradigmas sejam enquadradas por uma política de ajustamento estrutural, sem o que o desenvolvimento não ocorrerá e as contradições agudizar-se-ão numa espiral de conflitos incontornáveis.

Em suma, parece-nos fundamental o accionamento de *amplios processos de reconversão profissional* capazes de promover o apoio à gestão de reestruturações através de planos sociais com formação de reconversão para trabalhadores ameaçados de desemprego ou em situação de obsolescência de qualificações, ao mesmo tempo que é necessário fomentar a responsabilidade social das empresas, a in-

trodução de novas práticas de participação e diálogo social a nível das empresas, a adopção de novas formas de organização do trabalho e do tempo de trabalho, a inovação nas práticas de gestão de recursos humanos e a facilitação dos processos de modernização tecnológica e organizacional através da geração de novas competências.

QUADRO DE ACCÃO

A expressão “conversão” relaciona-se com “mudança”, “metamorfose”, “mutação”. A expressão “reconversão” significa, por conseguinte, tornar a converter, isto é, tornar a mudar no decurso de movimentos periódicos.

No quadro das organizações de trabalho, reconversão é, nesta óptica, um processo de mutação que ocorre no decurso de movimentos periódicos em que é necessário reajustar as diversas estruturas que se encontram em transformação, designadamente nos domínios económico e social. Aplicando a expressão ao âmbito do trabalho e do emprego, facilmente se percebe que em processos dessa natureza é necessário proceder a reconversões profissionais, no sentido de se ajustarem competências e profissões de modo a ser possível a compatibilização com o ajustamento estrutural entre o económico e o social. Estamos, neste caso, a falar de um *processo de intervenção reguladora* dos serviços públicos, mediante uma política que visa evitar assimetrias profundas entre o económico e o social durante o actual processo de transição para uma nova sociedade, porquanto os serviços privados não se interessam por agir sobre indivíduos em vias de sair do mercado ou já fora dele.

De facto, trata-se de escolher entre colaborar na manutenção de uma *sociedade dual* ou iniciar um processo a caminho de uma *comunidade policêntrica*⁸ na qual os indivíduos detêm qualificações mais homogéneas e, simultaneamente, distintivas que lhes permitem tornarem-se produtores mais formados e informados em situação de *cidadania completa no exercício de actividades policentradas* – que correspondam a aspirações sociais legítimas de trabalho, de lazer e de cultura.

Ora, a nossa intenção, face ao crescente avanço do neoliberalismo desregulamentador, é a de accionar políticas capazes de fazer face às mutações sem desequilibrar a componente social por via de um excesso da componente económica cega a elevados custos sociais.

É por via de tais opções que as políticas de adaptação se devem constituir como políticas complementares (mas não centrais), dado que a própria expressão “adaptação” significa, e recorreremos à definição biológica, um “conjunto de modificações pelas quais um organismo se põe pouco a pouco em harmonia com novas condições de existência”. Nestas circunstâncias, quando se trata de intervir em assimetrias para que os processos de transformação se realizem ao menor custo social possível, as políticas de adapta-

ção como pilar central não nos interessam, visto que ao aceitarem as novas condições de existência ditas pelo neoliberalismo aceitam igualmente a sociedade dual e estão vocacionadas para os processos a juzante, não satisfazendo as necessidades de uma *solidariedade activa* como pilar fundamental. Daí a defesa do ajustamento estrutural como política central para o *combate efectivo à exclusão social* e da adaptabilidade como política subsidiária para situações muito específicas, sempre na óptica do desenvolvimento e nunca na óptica de

uma *solidariedade passiva*, cheia de bons sentimentos, mas inútil à travagem do desregramento neoliberal.

Face ao exposto, pode definir-se reconversão profissional como um duplo processo convergente que se caracteriza por uma macro intervenção que visa ajustar os elementos económicos e sociais no decurso de processos de mutação, através de

uma gestão preventiva e organizada das estruturas do emprego e dos aparelhos produtivos, e por uma micro intervenção de requalificação profissional ao nível dos saberes com o objectivo de dotar os indivíduos de competências susceptíveis de os habilitar para o desempenho de novas funções na sua profissão, numa óptica de multivalência funcional, ou para o desempenho de funções no âmbito de novas





profissões, numa óptica de polivalência profissional.

Por conseguinte, estamos perante dois objectivos fundamentais:

- Promover uma gestão preventiva, participada e organizada das reestruturações e das reconversões profissionais com vista a potenciar continuamente ajustamentos económicos e sociais;
- Dotar os indivíduos de qualificações adequadas no decurso de movimentos periódicos de mutações económicas e sociais, visando a sua requalificação profissional e a possibilidade de uma inserção profissional permanente durante a sua vida activa.

Para a concretização de tais objectivos pode prever-se as seguintes acções:

- Elaboração de um *instrumento jurídico específico* que enquadre políticas e medidas concretas, de modo a aperfeiçoar determinadas soluções e tornar coerente e de fácil manipulação o conjunto das boas medidas que actualmente existem.

- Criação de estruturas e serviços públicos adequados, precedidos de preparação de técnicos das diversas áreas do trabalho, do emprego, da formação e do desenvolvimento organizacional, a fim de se conceber, implementar e desenvolver programas de formação (re)qualificante adequados às populações-alvo da reconversão profissional.

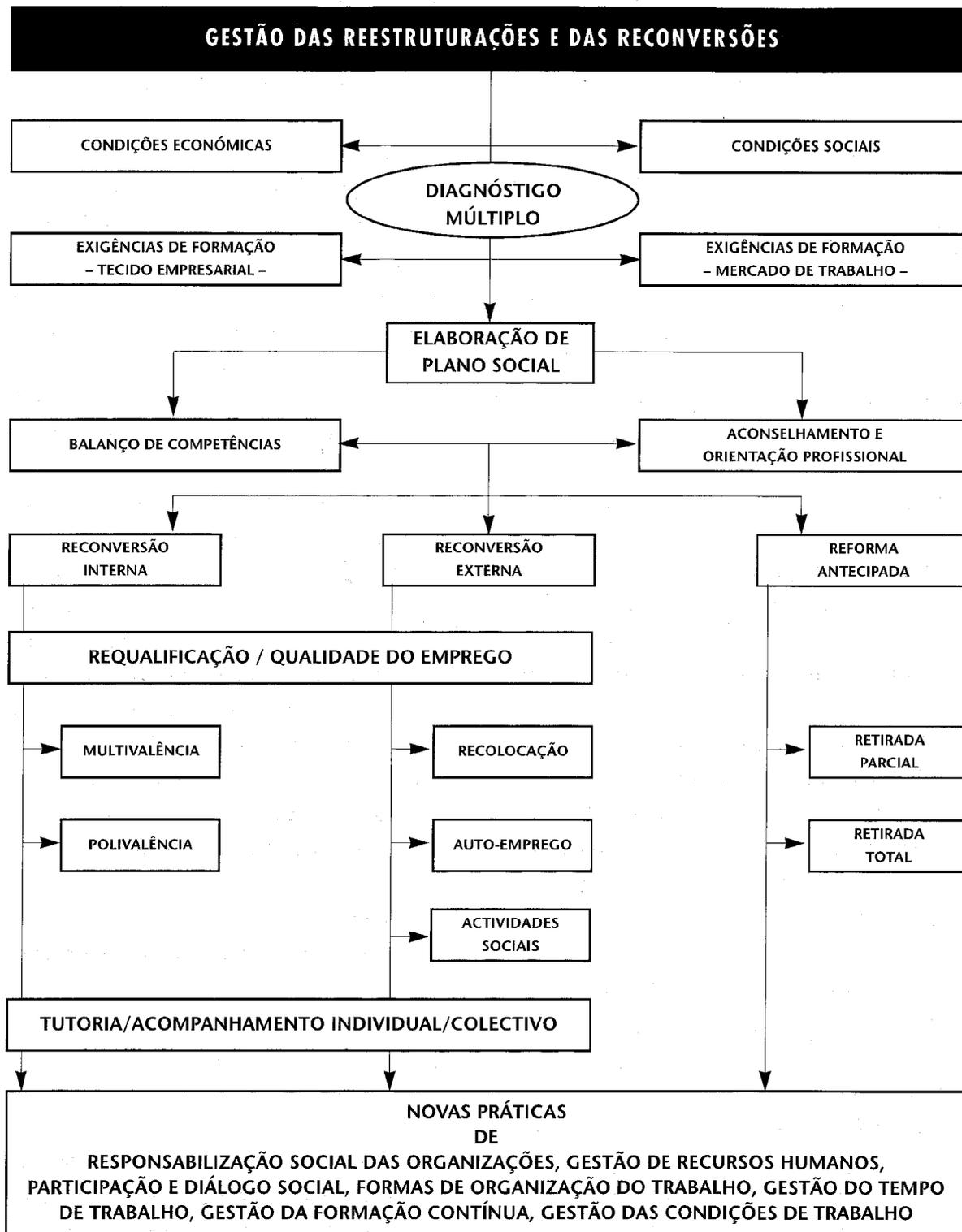
- Formação de formadores e tutores de acompanhamento de projectos individuais e colectivos de reconversão profissional.

- Preparação e manutenção no terreno de uma *rede de reconversão profissional* constituída por *equipas interdisciplinares de reconversão*, portadoras de metodologias de intervenção integrada e compostas por especialistas públicos e privados, com valências nos domínios do desenvolvimento organizacional, do emprego, da orientação profissional, da formação profissional e das relações profissionais, capazes de produzir diagnósticos curtos e Planos Sociais susceptíveis de envolver dirigentes, gestores e trabalhadores, com vista à melhoria do emprego, num quadro de desenvolvimento integrado da competitividade empresarial.

- Estímulo à gradual participação e especialização de serviços privados que complementem a intervenção dos serviços públicos.

ESQUEMA DE INTERVENÇÃO

O esquema global de intervenção para a gestão das reestruturações e das reconversões pode-se orientar conforme a ilustração da figura 1 que se segue:



O resultado final do esquema é contribuir para a concretização de uma *estratégia de desenvolvimento integrado da economia*, no quadro de uma intervenção para a melhoria das qualificações dos indivíduos e para a *performance* empresarial. Tal esquema baseia-se num diagnóstico múltiplo à envolvente externa económica e social e à envolvente interna (organização e trabalhadores), a partir do qual se elabora um Plano Social que contempla o balanço de competências dos trabalhadores e o respectivo aconselhamento e orientação profissional. As saídas consideradas no esquema são três: reconversão interna, reconversão externa e reforma antecipada.



0199

No caso da reconversão interna, os trabalhadores são requalificados para novas funções (multivalência) ou para novas profissões no interior da empresa (polivalência); no caso da reconversão externa, os trabalhadores são igualmente requalificados para adequação a postos de trabalho noutras empresas, para criação do próprio emprego ou de empresa (provavelmente microempresa) ou para actividades sociais (que também pressupõem requalificação numa perspectiva proactiva de emprego efectivo); no caso das reformas antecipadas pode-se prever a retirada total do trabalhador ou uma retirada parcial e gradual, durante a qual o trabalhador pode ser "mestre" de jovens trabalhadores em aprendizagem, assegurando a continuidade de saberes antigos e úteis que de outro modo se poderiam perder.

Nos casos de formação de reconversão, prevê-se a figura do tutor/acompanhante individual ou colectivo, apoiando a integração dos trabalhadores e contribuindo com os seus saberes de especialista para a eventual implementação de novas práticas de gestão possibilitadas pelo diagnóstico, pelo Plano Social e pela formação qualificante e, conseqüentemente, contribuindo para a melhoria da qualidade do emprego e da *performance* organizacional.

De resto, a formação qualificante é um aspecto essencial, quer se trate de reconversão interna ou externa em qualquer das suas variantes. De facto, a recolocação noutra organização, o auto-emprego ou a actividade social, necessitam de ser perspectivadas na óptica de novas competências para empregos produtivos preferencialmente sujeitos a novas práticas e, por conseguinte, tributários de competências gerais e específicas nos domínios técnico, organizacional e social.

Para o efeito, as competências de uma profissão ou situação de trabalho necessitam de ser tratadas com todo o rigor, mediante a análise de trabalho (descrição das componentes de trabalho) e a determinação de competências (saberes gerais e específicos) para a elaboração do perfil profissional que concorre para a concepção dos perfis de formação.

Pela sua importância crucial, deixa-se aqui o esquema genérico para a determinação de competências de uma profissão ou situação de trabalho, a partir da descrição das componentes de trabalho (figura 2).

com populações caracterizadas por possuírem problemas específicos ligados à crescente obsolescência das suas qualificações, à perda progressiva das suas aptidões profissionais, à baixa tendencial da sua motivação e à significativa desimplicação social (...). Face a tal realidade é necessário, a par da formação de actualização dos diversos agentes a envolver, formar formadores para o efeito, cujo treino deve passar pela aquisição de diversas metodologias, que directa ou indirectamente contribuem para a sua *performance* profissional:

FIGURA 2



Por fim, interessa referir um agente fundamental para o processo de reconversão profissional: o formador. Conforme foi anteriormente referido “os formadores (...) não se encontram treinados para lidar

- Metodologias de diagnóstico organizacional;
- Metodologias de levantamento de problemas de formação;

- Actualização de saberes societais;
- Actualização de saberes organizacionais;
- Actualização de saberes técnico-laborais;
- Actualização de saberes pedagógicos centrados em modelos andragógicos adequados às realidades em apreço;
- Produção e manipulação de materiais pedagógicos com recurso a aplicações informáticas;
- Metodologias de avaliação e validação da formação.

CONCLUSÕES

Portugal é uma pequena economia aberta que procura caminhar para a modernização e que necessita de encontrar políticas adequadas para dominar múltiplas consequências das transformações operadas nos últimos 15 anos.

A inovação e o desenvolvimento empresarial, fundamentais para que Portugal se projecte no século XXI como uma sociedade mais coesa e competente, necessitam de enquadrar, na sua visão e na sua acção, políticas de ajustamento estrutural que evitem a sociedade dual e promovam a qualidade de vida, unindo os homens em vez os dividir e que



compatibilizem *competitividade* e *solidariedade* num quadro de competências distintivas e de políticas activas para a requalificação profissional.

À guisa de conclusão reitera-se, em síntese, as grandes tarefas que se colocam ao desenvolvimento da formação de reconversão como instrumento essencial de políticas estruturais:

- Concretizar as políticas traçadas no Acordo de Concertação Estratégica e no Plano Nacional de Emprego no que respeita às políticas de reestruturação, de reconversão profissional e de inversão das tendências assimétricas registadas;
- Capacitar os organismos públicos em termos de meios humanos, técnicos e financeiros adequados para que se constituam como agentes interventores e reguladores de interesses nacionais;
- Preparar adequadamente os diversos intervenientes nos processos de reestruturação e reconversão profissional;
- Sensibilizar o tecido empresarial para a necessidade e as vantagens de se proceder a reestruturações de forma preventiva, participada e organizada;
- Estimular os serviços privados à sua participação gradual nos processos de reestruturação de uma forma sistemática.

Realizar tais tarefas significa criar um sistema de reajustamento constante das empresas nos domí-

nios do trabalho e do emprego face aos processos de mutação que ocorrem em movimentos periódicos e cada vez mais coincidentes e permanentes, contribuindo decisivamente para uma *estratégia de desenvolvimento económico integrado*. ■



Rui Moura

Professor de Sociologia das Organizações e do Trabalho (UAL) Especialista em Reestruturações e Reconversão Profissional

NOTAS

¹ Fonte: Inquérito ao Emprego, INE.

¹ Fonte: Inquérito ao Emprego, INE.

³ Ver estudo: Moura, Rui, "Exclusão Social e Reconversão Profissional: políticas para a qualificação e o emprego no quadro da mono-indústria e da mono-empresa", I Congresso Ibérico "A Exclusão Social no Espaço Ibérico", Lisboa, Universidade Autónoma de Lisboa, 98.03.26; Moura, Rui, "Reestruturações e Reconversão Profissional", revista Pessoal, APG, no prelo.

⁴ Ver estudo: Moura, Rui, "Participação, Liderança e Cultura: entre o passado e o futuro", in Cadernos do Noroeste, vol. 10, nº 1, Braga, I. C. S. da Universidade do Minho, 1997, pp. 679-694.

⁵ Vicente, Isabel (1998), "Produtividade à Custa do Desemprego", in Expresso, caderno Economia & Negócios, Lisboa, 98.04.11.

⁶ Ver estudo: Moura, Rui, "Microempresas e Desenvolvimento", revista Dirigir, IEFP, no prelo.

⁷ Fonte: FMCVT, AS CONDIÇÕES DE TRABALHO NA UNIÃO EUROPEIA, 1996.

⁸ Ver: Moura, Rui, "Projecto de Empresa no Limiar do Século XXI", in Dirigir, revista para chefias, nº 51, Lisboa, IEFP, Setembro-Outubro/1997, pp. 27-33.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACORDO DE CONCERTAÇÃO ESTRATÉGICA - 1996/1999 (1996), Série "Estudos e Documentos", Lisboa, Conselho Económico e Social.
- FORMAÇÃO DE RECONVERSÃO (1998), Coleção "Boas Práticas", nº 1, Lisboa, Comissão de Coordenação do Fundo Social Europeu, Ministério do Trabalho e da Solidariedade.
- LOPES, Helena (1990), "Qualificação e Reversão", in Organizações e Trabalho, nº3 / 4, Lisboa, APSIOT.
- LOPES, Margarida Chagas (1995), Estratégias de Qualificação e Metodologias de Avaliação, Lisboa, Celta Editora.
- PLANO NACIONAL DE EMPREGO (1998), Lisboa, Ministério do Trabalho e da Solidariedade.
- MOURA, Rui (1998), "Exclusão Social e Reversão Profissional: políticas para a qualificação e o emprego no quadro da mono-indústria e da mono-empresa", I Congresso Ibérico "A Exclusão Social no Espaço Ibérico", Lisboa, Universidade Autónoma de Lisboa, 98.03.26.
- MOURA, Rui (1997), "Participação, Liderança e Cultura: entre o passado e o futuro", in Cadernos do Noroeste, vol. 10, nº 1, Braga, I. C. S. da Universidade do Minho, pp. 679-694.
- MOURA, Rui (1997), "Projecto de Empresa no Limiar do Século XXI", in Dirigir, revista para chefias, nº 51, Lisboa, IEFP, pp. 27-33.
- MOURA, Rui (1998), "Microempresas e Desenvolvimento", in revista Dirigir, Lisboa, IEFP, no prelo.
- MOURA, Rui (1998), "Reestruturas e Reversão Profissional", in revista Pessoal, Lisboa, APC, no prelo.
- RODRIGUES, Maria João et al. (1994), Políticas de Reestruturção, Emprego e Desenvolvimento Regional, Coleção "estudos", nº 11, Lisboa, IEFP.
- VICENTE, Isabel (1998), "Produtividade à Custa do Desemprego", in Ex-presso, caderno Economia & Negócios, Lisboa, 98.04.11.

FONTES ESTATÍSTICAS

- AS CONDIÇÕES DE TRABALHO NA UNIÃO EUROPEIA (1996), Dublin, Fundação para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho.
- INQUÉRITO AO EMPREGO (1992 a 1997), Instituto Nacional de Estatística.



Reconversão Profissional: um caso de boa prática na Siderurgia Nacional

Apostada em minimizar os custos sociais decorrentes de um processo de reestruturação e, mais recentemente, de um processo de encerramento da Fábrica de Biletes que terá lugar a breve trecho, a Siderurgia Nacional tem evidenciado um esforço na reconversão interna e externa dos seus trabalhadores, como garantia da continuidade da sua integração no mercado de trabalho.

Uma brevíssima retrospectiva histórica põe em evidência que a Siderurgia Nacional conheceu já dois planos de reestruturação. O primeiro em 1989, como reacção à crise do aço e o segundo em 1993 com o agravamento de uma dinâmica de recessão do sector. As reestruturações vividas afectaram necessariamente os trabalhadores da empresa, o que levou esta a apostar, desde 1990, na formação de reconversão como instrumento estratégico capaz de minimizar os custos sociais originados por um processo desta natureza.

As primeiras reestruturações foram organizacionais e a reconversão interna permitiu à empresa manter os seus trabalhadores no activo, mercê da

sua requalificação. Em 1993, quando a Siderurgia se cindiu em três outras empresas autónomas – Planos, Longos e Serviços – foram identificados 144 trabalhadores excedentários, conduzindo a um reforço da formação de reconversão. Estes trabalhadores foram alvo de acções de reconversão interna que permitiram a sua colocação em outros sectores sobreviventes da empresa viabilizando, assim, a manutenção do seu posto de trabalho.

O segundo plano de reestruturação contempla ainda o encerramento do alto forno e a instalação de um forno eléctrico na nova empresa criada, a Longos, o qual deverá entrar em funcionamento no final do ano 2000, originando o encerramento definitivo da produção de biletes. Na sequência desta opção

estratégica a empresa defronta-se com a necessidade de dar resposta a um novo objectivo que propôs a si própria: reconverter e apoiar a inserção em novos sectores de actividade de todos os seus trabalhadores que não forem abrangidos por outras medidas, no âmbito do seu Plano Social.

Querendo preparar o futuro com serenidade a Siderurgia Nacional tem vindo a desenvolver, desde 1995, um plano de formação de reconversão externa para os seus trabalhadores. Este plano tem por base um diagnóstico encomendado neste mesmo ano a uma empresa externa, que procedeu à caracterização do tecido sócio-económico local e identifi-

cou as oportunidades, quer em termos dos perfis profissionais requeridos, quer de "nichos" de mercado que viabilizassem a criação de auto-emprego ou da própria empresa por parte dos trabalhadores que optassem por sair da empresa e demandassem um novo horizonte profissional.

A partir deste diagnóstico, foi possível à Siderurgia definir um plano de formação objectivo que requalificasse os seus trabalhadores em áreas potencializadoras de uma efectiva empregabilidade.

Neste momento, encontra-se em curso a actualização daquele diagnóstico. Uma nova entidade externa à empresa procede actualmente à identifi-



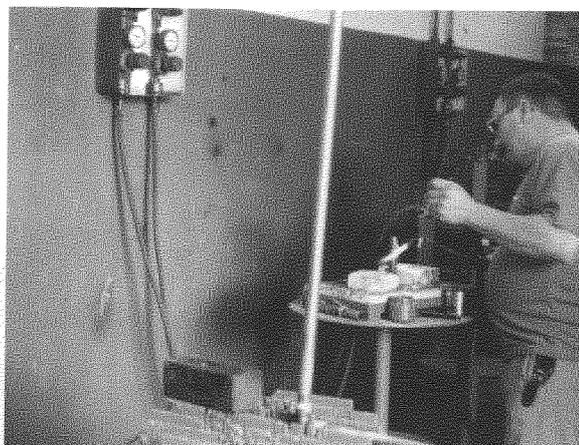
Grupo de formandos do Curso de Técnicos Polivalentes de Gás

cação dos sectores de sucesso no âmbito dos quais poderão ser criadas novas empresas no espaço geográfico hoje ocupado pela Siderurgia, empresas essas que terão eventualmente capacidade para absorver alguns dos actuais trabalhadores da Siderurgia, desde que haja investimento na sua requalificação. Por outro lado, a própria empresa poderá, a breve trecho, realizar ela própria uma análise do mercado e das novas necessidades entretanto configuradas. Paralelamente a estas iniciativas, o próprio Centro de Formação – o FormSider¹ – procede a uma análise das ofertas de trabalho publicitadas pelas empresas locais afim de poder traçar um perfil desta procura e adequar a ela a sua oferta formativa.

Alargando o campo das suas preocupações, a Siderurgia possibilita também aos seus “quadros” a frequência de uma pós-graduação em gestão, perspectivando a sua mais fácil inserção em outras empresas após o seu encerramento.

Os objectivos da formação de reconversão realizada pela empresa foram distintos no tempo. Quando do primeiro plano de reestruturação apostou-se na reconversão interna como forma de permitir aos trabalhadores a manutenção dos seus postos de trabalho. A partir do estabelecimento do segundo plano, esta aposta centrou-se na reconversão externa, capacitando os trabalhadores para uma integração com sucesso em outras empresas do tecido económico local ou dotando-os de conhecimentos em áreas de actividade rentáveis que permitam a constituição do seu negócio ou a criação do seu posto de trabalho.

De todo o esforço empreendido pela Siderurgia na formação de reconversão, transparece que um dos objectivos centrais tem sido o de diminuir os im-



Aprendizagem da Técnica da Soldadura

pactos sociais criados pelo seu processo de reestruturação e evitar que os seus trabalhadores conheçam situações de desemprego e de risco de exclusão.

A oferta formativa da Siderurgia englobou, até hoje, diversos cursos em áreas distintas. Desenvolveu acções de formação de Cozinheiros, de Operadores de Manutenção, de Electricidade para Instalações Industriais, de Carpintaria, de Marcenaria, de Electricidade de Edificações, de Técnico Básico de Pequenas Reparações e ainda de Técnicos Polivalentes de Gás. Neste momento está também a funcionar um curso na área da qualidade destinada a “quadros” da empresa.

Estes cursos têm conhecido uma aderência considerável por parte dos trabalhadores por corresponderem não só às suas motivações pessoais, mas também porque relevam de uma análise séria do tecido sócio-económico local, factor sobremaneira valorizado por aqueles que, voluntariamente, aderem à formação.

O perfil dos formandos é caracterizado por uma forte especialização, o que se traduz em conhecimentos técnicos muito específicos e com



Formação teórica do Curso de Electricidade de Edificações

pouca capacidade de serem transferidos para outros sectores produtivos. A média de habilitações escolares é a 4ª classe num grupo de trabalhadores com uma média de idade de 49 anos e que, grosso modo, provêm de meio rural. Este perfil é complementado com trajectórias de vida que levaram estas pessoas a não valorizarem nem as sociabilidades, nem um processo de aprendizagem contínuo.

Os conteúdos e as metodologias utilizadas têm como um dos seus objectivos responder de forma adequada e eficaz a este perfil encontrado. Assim, a formação privilegia a componente prática, sendo que o próprio centro de formação, o FormSider, dispõe de oficinas onde os formandos podem aprender em situação de trabalho simulado. A teoria suporta estas aprendizagens mas, como diz Luís Gouveia, responsável pela formação, ela está sempre directamente ligada ao trabalho prático que os formandos estão a realizar e é de imediato aplicada a uma realidade concreta de formação. Os cursos também englobam, sempre que possível, visitas a empresas dos ramos de actividade em que os for-

mandos estão a realizar a sua formação, bem como estágios profissionais. Fazer uma constante ligação ao mundo real de trabalho para o qual o formando se está a qualificar é uma preocupação constante dos responsáveis da formação e tem resultado num forte factor de motivação para aqueles que frequentam os cursos.

Esta metodologia assenta também numa equipa de formadores capazes de flexibilizar os conteúdos face ao perfil, às necessidades e às capacidades de aprendizagem dos formandos. Quando possível, os responsáveis pela formação procuram identificar formadores que estejam directamente ligados às áreas de actividade dos respectivos cursos, de modo a poderem dar aos formandos uma visão concreta e objectiva do mercado de trabalho em cada sector concreto. É disso exemplo o curso para Técnicos Polivalentes de Gás, cujo formador detém um negócio neste ramo e que proporciona aos formandos pequenas colaborações aos fins-de-semana.

Quanto aos conteúdos eles são definidos pelos próprios formadores e, frequentemente, reformula-

dos tendo em consideração as necessidades manifestadas pelos formandos no decurso da formação. A todos os cursos são comuns três módulos: Gestão de Pequenos Negócios, Higiene e Segurança no Trabalho e Desenvolvimento Pessoal. O primeiro módulo tem como objectivo capacitar os formandos com conhecimentos básicos sobre como criar e gerir o seu negócio. O terceiro módulo possibilita um desenvolvimento dos formandos em termos pessoais e tem dados excelentes frutos, contribuindo para elevar a motivação e auto-estima dos formandos, o readquirir da confiança no futuro, a (re)construção das sociabilidades.

Na sua maioria, a pequena e coesa equipa de formadores da FormSider é composta por formadores do próprio Centro, embora em casos específicos e pontuais possam pertencer a outras entidades formativas. É disso exemplo a colaboração dos formadores do Instituto Nacional de Formação Turística na Formação de Cozinheiros e do Instituto de Qualidade e Soldadura na formação de Técnicos Polivalentes de Gás.

O acompanhamento prestado por toda a equipa de formação consiste, fundamentalmente, num aconselhamento sobre a adequação da formação ao perfil de cada pessoa na fase de escolha do curso a frequentar e numa estimulação permanente, de modo a que cada um possa concluir com sucesso a sua formação. A Siderurgia optou por não fazer despiste de competências. A escolha dos cursos faz-se pela motivação que cada pessoa tem, bem como pelo conhecimento que detém das profissões na sua generalidade e que lhe permite optar pelo curso que, por um lado, lhe parecer mais adequado a si próprio e, por outro, com maior potencialidades de sucesso no mercado de trabalho.

No que diz respeito à criação da própria empresa, e no âmbito do RESIDER², o GAPRE procede a um acompanhamento de consultoria que se inicia com a informação detalhada das oportunidades oferecidas pelo programa, passando pelo apoio à elaboração de cada projecto individual e processo de constituição das empresas, continuando durante o período de três anos de ligação formal de cada projecto ao programa. O constante acompanhamento prestado por toda a equipa tem permitido aos formandos, e àqueles que aceitam o desafio de criar o seu próprio negócio, ultrapassar os momentos de desencorajamento que surgem, readquirindo confiança em si mesmo e no seu futuro.



Treino de Soldadura



Formação prática do Curso de Técnico Polivalente de Gás

A **avaliação e a certificação** são outras duas preocupações da formação de reconversão realizada pela Siderurgia. A primeira é feita em três momentos diferenciados. Mensalmente, de modo a que formadores e formandos possam aferir os progressos na aprendizagem. De dois em dois meses, constituindo uma avaliação somativa e ainda um exame final no término de cada acção de formação.

No caso da Formação de Cozinheiros, este exame final foi realizado na presença de um júri do INFT, entidade que fez a certificação profissional dos formandos, correspondente a Cozinheiro de 3ª. Quanto à acção de formação para Técnicos Polivalentes de Gás esta avaliação final será feita pelo Ins-

tituto de Soldadura e Qualidade que certificará profissionalmente os formandos. Todos os outros cursos são actualmente certificados pelo próprio FormSider, entidade em processo de creditação junto do INOFOR.

A questão da certificação é fundamental para os responsáveis pela formação dos trabalhadores da Siderurgia, na medida em que lhes confere reconhecimento profissional e se constitui como factor facilitador da sua inserção profissional em novos sectores de actividade.

A **empregabilidade** é aferida por três tipos de parâmetros. A procura dos formandos por parte de outras empresas para virem a integrar os seus qua-

dros, a criação e sucesso de micro e pequenas empresas por parte de ex-trabalhadores da Siderurgia e as alternativas de fim de semana que alguns trabalhadores estão a encontrar nas suas áreas de formação, sendo disso exemplo as oportunidades criadas pela Formação de Cozinheiro e pelo curso de Técnico Polivalente de Gás. O curso de Metalomecânica funcionou como reconversão interna na medida em que todos os formandos foram afectados a esta área dentro da própria Siderurgia.

As parcerias estabelecidas têm privilegiado as entidades formativas capazes de conferir credibilidade e certificação às acções de formação. Assim, por iniciativa da Siderurgia, o INFT surge como parceiro ligado à Formação de Cozinheiros e o Instituto de Soldadura e Qualidade é parceiro do FormSider no curso de Técnicos Polivalentes de Gás, realizando uma parte da formação prática e assegurando a certificação dos formandos no final da acção. Por fim, de referir a parceria com o Centro de Emprego local, o qual, para o caso específico da formação de reconversão, tem contribuído com análises da estrutura de emprego da zona.

Obstáculos e factores de sucesso estão relacionados frequentemente neste processo de formação de reconversão em que a Siderurgia se tem empenhado. O grande obstáculo recai sobre a motivação dos trabalhadores para a formação de reconversão. A Siderurgia, na sua configuração actual, tem fim anunciado, mas sem data marcada e isso permite às pessoas sonharem ainda com a continuidade da empresa, o que as vai fazendo adiar o momento da sua adesão à formação. Por outro lado, muitos destes trabalhadores, por via dos sucessivos planos de reconversão a que foram sujeitos, à sua tremenda especialização profissional, a uma não valorização da

sua capacidade para aprender e a uma auto-estima afectada por uma conjuntura de incertezas mostram resistência em acreditar que o futuro é possível e que têm ainda capacidade para reformular o seu percurso profissional. É em contornar este obstáculo que a equipa de formação e do GAPRE se tem comprometido. O *acompanhamento contínuo* dos formandos e dos promotores de projectos no âmbito do RESIDER tem contribuído para que os trabalhadores readquiram confiança em si mesmos. A *flexibilidade*, a *coesão* e a *proximidade* de toda a equipa aos formandos tem funciona como um factor de motivação para estes. Os formadores mostram-se disponíveis para flexibilizar *curricula*, para fazer acompanhamento extra horário de formação, para ouvir e discutir com os formandos os seus problemas. Na hora do desencorajamento a equipa convida cada formando a reflectir sobre as suas opções, a ponderar alternativas e a permanecer fiel a um processo que tem como objectivo fundamental combater situações de exclusão face ao emprego. Os formandos sentem-se ouvidos, respeitados e, como diz Irene Ferreira, técnica do GAPRE, "*entram por vezes desconfiados do sucesso mas acabam confiantes, com uma mais elevada auto-estima*". O responsável pela formação destes trabalhadores, Luís Gouveia, afirma que um dos principais factores de sucesso reside na *cumplicidade*. Entre equipa de técnicos e formandos. Último factor de sucesso é a predominância da *componente prática*, ajustada ao perfil da maior parte dos formandos.

A *ligação ao mundo de trabalho*, no âmbito de cada área de formação, sempre que é conseguida, permite aos formandos um conhecimento *in loco* da dinâmica do mercado quanto à procura e das exigências da profissão. Quando as oportunidades se

tornam evidentes os formandos ficam mais motivados para o seu processo de formação, o que os leva a um redobrar de empenhamento.

O *diagnóstico de oportunidades* do mercado, iniciado em 1993 e permanentemente actualizado, contribui, igualmente, para que as acções de formação e os projectos de criação de pequenos negócios se mostrem adequadas ao tecido sócio-económico local e incentivem o interesse dos formandos, levando-os a aderirem à formação e ao desafio do RESIDER. A empregabilidade atingida é também fruto deste diagnóstico, que identificou necessidades, permitindo tornar objectiva e eficaz a oferta formativa da Siderurgia.

A conjugação de todos estes factores é responsável também pela elevada taxa de sucesso na finalização das acções de formação, rondando os 70%, e pelo êxito das pequenas e micro empresas criadas até agora pelos ex-trabalhadores da Siderurgia.

Quando estiver decidido o destino final da Siderurgia, a formação de reconversão profissional constituirá o mais forte instrumento estratégico de preparação atempada e eficaz de todos os trabalhadores que desejarem prosseguir o seu percurso profissional, defende o responsável pelos Recursos Humanos da Siderurgia. *“Não podemos abdicar de fazer e continuar a fazer este esforço”*.

Totalidade dos formandos: 9 do centro de emprego, 8 técnicos polivalente de Gás, 6 do curso de electricistas de edificações, 14 do exterior para prestar serviço na SN He S, 15 jovens em aprendiz. Níveis II e III, e cursos para quadros na área da qualidade. ■

NOTAS

¹ O FormSider é um Centro de Formação criado em Janeiro de 1999 e composto, na sua grande maioria por ex-trabalhadores da própria Siderurgia que haviam pertencido ao Departamento de Formação da Siderurgia. Autonomizaram-se naquela data e constituem um exemplo para todos os outros trabalhadores, no âmbito da criação da própria empresa. Mantém um protocolo de cooperação com a Siderurgia Nacional e têm continuado a garantir a formação de reconversão de todos os trabalhadores desta empresa.

² O RESIDER é um programa de apoio à criação de pequenas e micro empresas, cuja gestão é feita pelo GAPRE. Este Gabinete funciona nas instalações do próprio FormSider e apoia todas as pessoas que desejem criar o seu próprio negócio, bem como as empresas que apresentem projectos para a integração de trabalhadores em situação ou em vias de desemprego, sendo que os subsídios atribuídos a fundo perdido privilegiam, neste caso, as empresas que absorvam trabalhadores da própria Siderurgia. O RESIDER encontra-se em articulado com a estrutura de formação, possibilitando aos formandos, finda a formação, a criação de pequenos negócios na sua área de formação.

Karla Moura

Mestre em Sociologia das
Organizações e do Trabalho
Docente Universitária

A Aprendizagem Experiencial dos Adultos

Não há jovem que não tenha um dia ouvido o pai, a mãe, o avô, filosofar: "a vida é uma grande mestra, ensina-nos muito". Alguns adultos começam hoje a ver formalizada a formação com que informalmente a experiência os enriqueceu.

INTRODUÇÃO

A problemática das aprendizagens realizadas em contextos não formais de educação/formação tem-se vindo a impor na actualidade como um importante domínio na área da Educação e Formação dos adultos.

Cada vez mais, se constata que este tipo de aprendizagens, realizadas à margem dos sistemas tradicionais de educação/formação, ao longo das trajectórias pessoais, sociais e profissionais dos adultos, assumem uma importância decisiva na construção das suas competências e qualificações, contribuindo para o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Temos vindo a assistir a um movimento generalizado, principalmente na última década (em diversos países europeus, e não só, tais como no Canadá, Estados Unidos e Austrália), decorrente da crescente

preocupação em dar a visibilidade necessária a este tipo de aprendizagens, nomeadamente através do seu reconhecimento e validação (a nível institucional).

O interesse crescente sobre as aprendizagens realizadas informalmente decorre de diversos eixos:

- da evolução do mundo do trabalho e das organizações, com a emergência de novas práticas e saberes profissionais, principalmente daqueles que se produzem a partir das aprendizagens informais em contextos de trabalho;
- da constatação das dificuldades dos sistemas de educação/formação em reconhecer os saberes adquiridos para além dos contextos e processos tradicionais;
- da necessidade de flexibilizar e aumentar a transferibilidade destes sistemas, por um lado, e da ne-

cessidade da sua articulação mais eficaz com o mundo do trabalho, por outro.

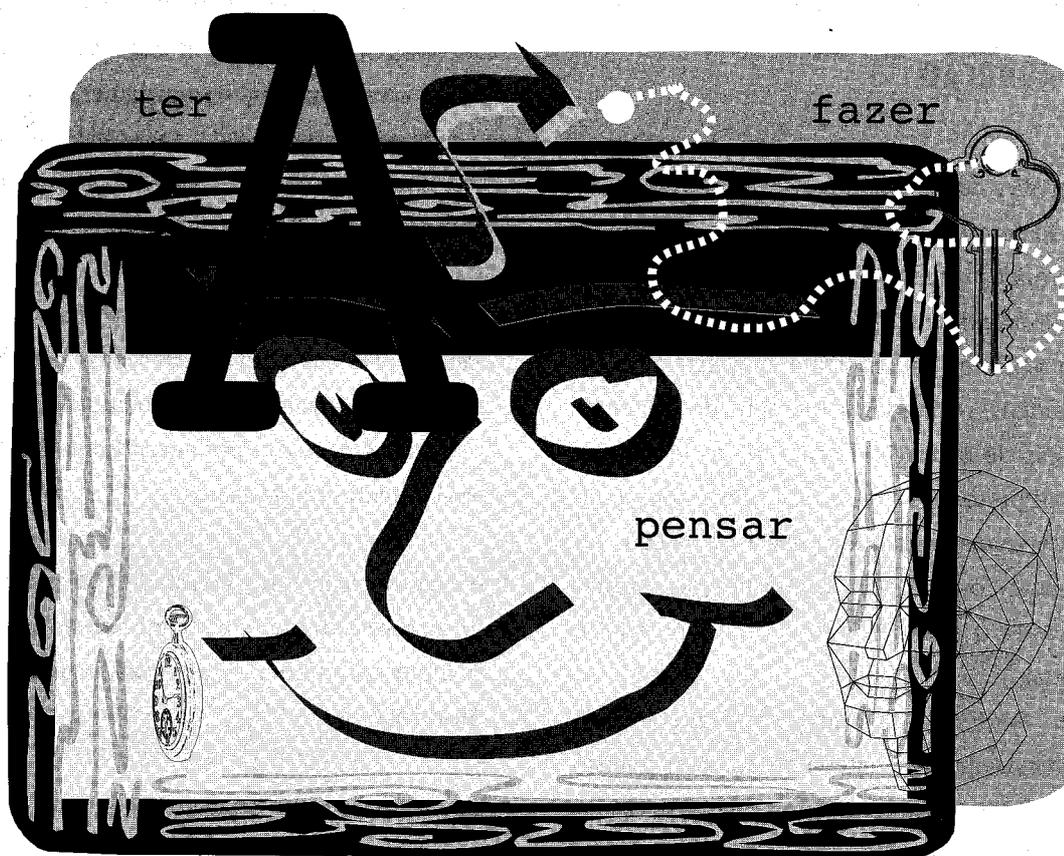
Procuramos assim, com este artigo, iniciar um conjunto de reflexões sobre esta problemática, que serão desenvolvidas e aprofundadas oportunamente em números próximos desta revista.

2. REFERENCIAIS E PRÁTICAS DE FORMAÇÃO DE ADULTOS

Na actualidade, podemos encontrar principalmente duas vertentes que marcam fortemente o referencial teórico e as práticas da formação de adultos.

Por um lado, um tipo de formação organizada, bem delimitada no espaço e no tempo, objecto de um trabalho reconhecido a nível institucional, que consideramos como **formação instituída**; e, por outro, toda a formação que não é passível de delimitar com exactidão, que o indivíduo realiza ao longo da sua trajectória, em todos os contextos da sua existência, e que, até há relativamente pouco tempo, não era objecto de qualquer tipo de reconhecimento institucional.

Esta última, baseada nas **aprendizagens experienciais**, decorre das experiências formadoras que o indivíduo realiza nos vários domínios da sua vida, tanto a nível individual como social — em confronto consigo mesmo, com os outros, com os acontecimentos.



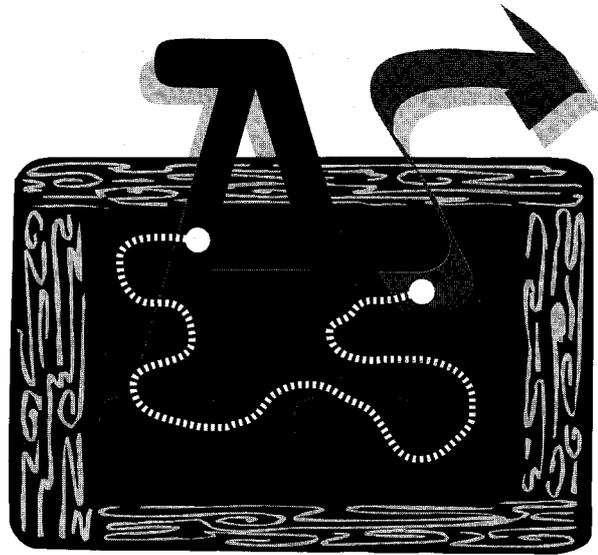
Considerada ao primeiro nível, institucional, a formação é uma acção que pode ser organizada com a finalidade de responder a problemas de natureza económica, política ou social. Ao corresponder a necessidades decorrentes de projectos pessoais e de grupos, a formação de adultos é desenvolvida principalmente na actualidade, tendo em vista as mudanças da situação profissional (formação inicial para o desempenho de determinada actividade, reconversão profissional, aperfeiçoamento, etc.), e para incrementar o desenvolvimento da produtividade e competitividade empresarial.

É uma formação concebida para dar resposta a problema concretos, determinados pela prática social, numa perspectiva fortemente interligada com as formas de organização prevalentes.

Através desta formação, adquirem-se, mobilizam-se ou desenvolvem-se conhecimentos, procedimentos e atitudes, num determinado contexto espaço-temporal. É uma acção deliberada e organizada de socialização, quase sempre validada a nível institucional (pelos diplomas e certificados), contando com a participação de actores socialmente reconhecidos para a sua construção - os formadores e demais agentes da formação.

Neste contexto, concebem-se práticas balizadas geralmente num modelo de "engenharia da formação", em que o indivíduo assume principalmente o papel de destinatário - objecto da formação -, contribuindo para o desenvolvimento das suas competências e qualificações, e ainda para a construção da sua identidade social e profissional.

Este modelo de formação instituída pode desenvolver-se de variadas formas, com diferentes metodologias, procedimentos, etc., dando origem a diferentes práticas de formação.

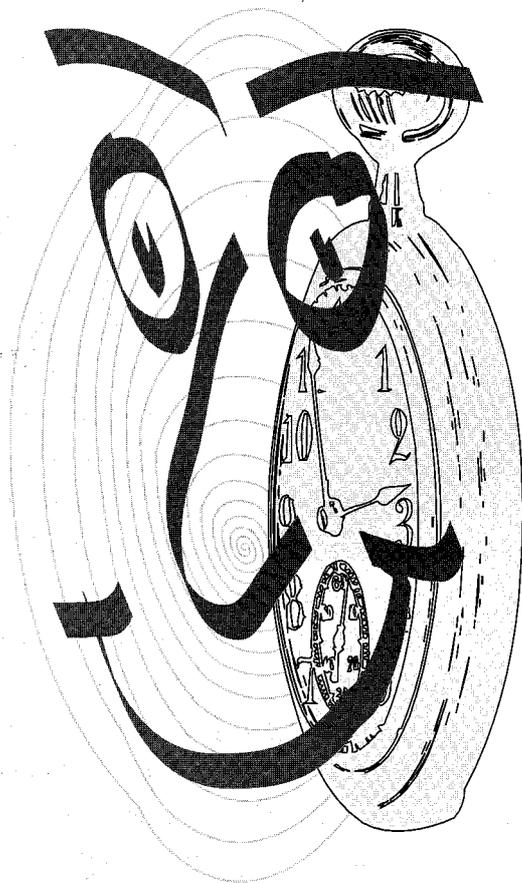


Não é nosso objectivo neste artigo fazer a análise deste modelo, pois pensamos que será mais útil desenvolver do ponto de vista teórico uma reflexão que sustente novas perspectivas na formação de adultos.

Assim, analisaremos de uma forma particular o conceito de **aprendizagem experiencial**, começando por referir em termos históricos a importância que lhe foi atribuída por autores como Dewey, Lewin, Rogers, Kolb, Jarvis, Mezirow e Freire, entre outros.

Jonh Dewey, nos anos vinte, introduziu a questão da experiência na actividade educativa, e analisou as diferenças entre as abordagens tradicionais baseadas na transmissão de conhecimentos teóricos, centradas principalmente no ensino do saber - muitas vezes sem sentido para quem aprende -, e as abordagens que valorizam a individualidade e a livre actividade, a aprendizagem por descoberta e através da experiência - muito mais significativas para quem aprende. Este autor desempenhou um importante papel ao dar sentido à aprendizagem experiencial.

Kurt Lewin, nos anos quarenta, contribuiu para a articulação integrada da experiência e da acção com



a reflexão e a formação de conceitos. Este autor, defensor de uma nova relação dialéctica entre a teoria e a prática, experiência e reflexão, acção e investigação, veio a ter repercussões na abordagem desenvolvida por Carl Rogers, nomeadamente na valorização da dimensão existencial e experiencial dos processos educativos.

O modelo de aprendizagem desenvolvido por Kolb, nos anos setenta e oitenta, procura fazer a articulação entre a teoria e a prática, e o seu interesse reside no contributo que traz para a compreensão da aprendizagem experiencial, e para a compreensão dos diversos estilos de aprendizagem.

Kolb considera o processo de aprendizagem experiencial como um ciclo que comporta quatro etapas: a experiência concreta, seguida de observação

e reflexão, através da qual se formam os conceitos abstractos e a generalização destes, a partir da qual se criam novas hipóteses que, sendo aplicadas a situações reais, dão origem a novas experiências (a partir daqui o ciclo pode continuar).

Para Kolb, a aprendizagem experiencial assenta em duas dimensões fundamentais e indissociáveis: a apreensão da experiência e a transformação da mesma. O conhecimento é construído a partir da transformação da experiência.

Mezirow, nos anos setenta e oitenta, vem valorizar o conceito de “significado” ou “sentido” que orienta a forma como compreendemos a nós mesmos, os outros e as relações que com eles estabelecemos, e que é no fundo a estrutura psicológica e cultural, construída pela experiência passada, à luz da qual as novas experiências são assimiladas e transformadas. Mezirow articula aprendizagem experiencial com a “transformação de perspectivas”, que pode ser um processo conflituoso e desorientador, em que as pessoas reavaliam as antigas perspectivas de sentido e tentam evoluir para novas perspectivas, por forma a dar sentido a si e ao seu passado.

Outro autor de referência é Paulo Freire, que valoriza a dimensão da reflexão na aprendizagem experiencial, considerando que o ciclo da aprendizagem experiencial se inicia com a colocação de problemas, que constituem a base para a consciência crítica sobre o papel que o contexto social assume nas interpretações que fazemos sobre a experiência. Freire defende um “processo de conscientização” como um meio de mudar as estruturas sociais, através da acção individual e colectiva.

O contributo de Malcolm Knowles (1990) para esta problemática reside em alguns aspectos do mo-

delo andragógico da formação, nomeadamente no que diz respeito ao papel chave que a experiência assume na aprendizagem dos adultos. De facto, o autor considera que o ponto forte da formação dos adultos reside na sua experiência, que está directamente articulada com a identidade pessoal de cada um.

3. O PAPEL DA EXPERIÊNCIA NA FORMAÇÃO DE ADULTOS

Actualmente, as abordagens sobre a aprendizagem experiencial têm sido desenvolvidas por um vasto leque de autores no domínio da Educação/Formação.

Os conceitos de formação/aprendizagem experiencial e educação informal emergem como elementos coerentes da mesma problemática, em interrelação dinâmica.

Procuraremos analisar estes conceitos à luz de alguns autores mais significativos, tais como Pineau, Pain, Dominicé e Josso.

Gaston Pineau (1991) define formação experiencial como “uma formação por contacto directo, mas reflectido”, sem a mediação de programas, de conteúdos, de suportes e de formadores. É a formação realizada pela experiência próxima, pelos acontecimentos.

A **experiência** é a ruptura de uma continuidade, na medida em que surge algo de novo, um acontecimento que provoca uma descontinuidade.

Para que a experiência seja formadora, é necessário que esta seja reconstruída, modificada, reorganizada. Para que seja reflectida, torna-se necessária a existência de um processo cognitivo, que

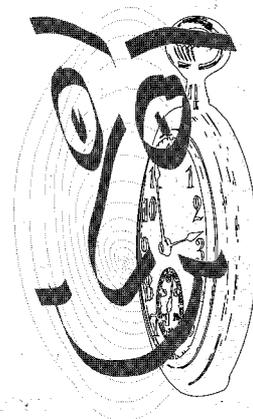
percepcione e transforme a experiência. Este processo – um trabalho reflexivo – põe em jogo duas operações mentais diferentes mas interligadas: a apreensão da experiência e a sua transformação, tal como já tinha sido evidenciado por Kolb. A apreensão está directamente ligada à compreensão, enquanto que a transformação consiste num processo de interiorização-exteriorização.

Inspirando-se na problemática iniciada por Jean-Jacques Rousseau, Gaston Pineau apresenta uma teoria que se baseia na concepção de existem três pólos na formação experiencial, directa : o “eu”, os “outros” e as “coisas”.

Para Pineau (1991), a experiência pode ser auto-formadora, eco-formadora e co-formadora, tendo em consideração o pólo dominante.

Por **auto-formação**, o autor supõe o auto-desenvolvimento, a tomada de responsabilidade de si próprio por si próprio. É num contexto solitário que a auto-formação se desenvolve, confrontando-se o indivíduo consigo mesmo, com as suas forças e movimentos internos, sendo ao mesmo tempo sujeito e objecto de si próprio.

O conceito **eco** significa o meio material, físico, são as “coisas”, das quais dependemos para viver – é a natureza, em última instância. Tradicionalmente, a relação que estabelecemos com as coisas é uma relação de domínio, de utilização, de funcionalidade. Mas esta relação que Pineau reconhece é mais profunda, na medida em que lhes atribui um sentido, um



valor simbólico, transformando-se numa relação de conhecimento.

Já a **co-formação** implica a existência dos outros, a intimidade, a interacção, a troca de experiências – visto que a experiência do outro pode ser formadora, sendo transformada em conhecimentos pessoais e sociais.

Para G. Pineau, num contexto não institucional, de **experiência concreta de vida**, a formação dos adultos pode desenrolar-se de acordo com estes três pólos, numa perspectiva heurística: a auto, a eco, e a co-formação.

Outro autor de referência nesta matéria é P. Dominicé (1990,1991), que defende que a formação de adultos é um processo, que se inicia com determinadas **experiências e vivências**, e que, ao serem tratadas a um nível socio-afectivo poderão adquirir um valor formativo, se se finalizarem em **reflexões críticas e tomadas de consciência**.

Outra finalização possível é a transformação destas reacções em novas práticas sociais, que, por sua vez, darão origem a novas experiências e vivências – e constituirão então um suporte para novas reflexões críticas e tomadas de consciência.

Para P. Dominicé (1991), a **dimensão formadora da experiência depende em grande parte dos recursos culturais que permitem a atribuição de sentido**; a experiência não é uma arte bruta, e para ser formadora deve ser construída e reflectida, pensada ou simbolizada, produzindo um eco ulterior.

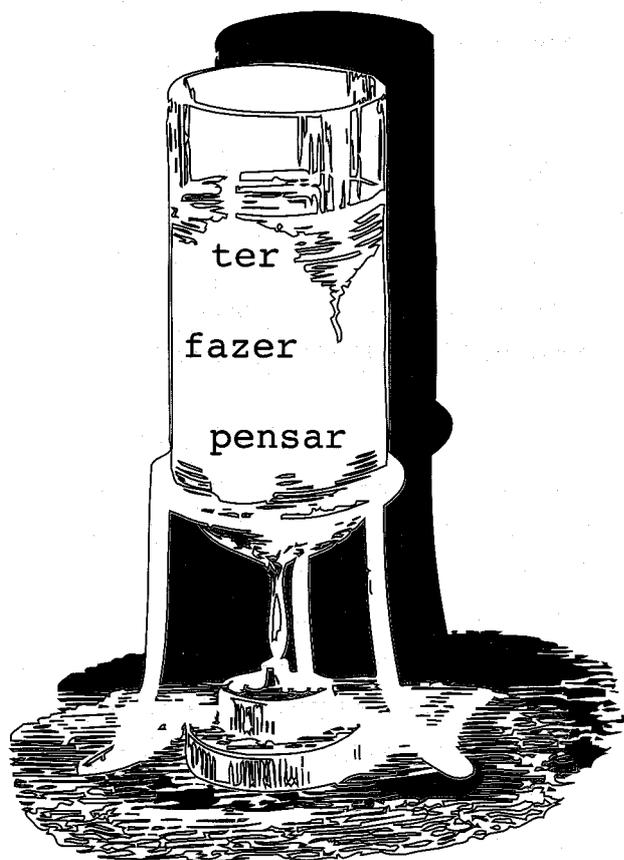
Neste sentido, os saberes vão-se construindo a partir das experiências de vida, sejam elas pessoais, sociais ou profissionais – que constituem os meios de aprendizagem.

Para que uma experiência tenha um carácter formativo tem de ser perspectivada enquanto aprendiza-

gem, ou seja, deverá simbolizar as atitudes, os comportamentos, os sentimentos que constituem uma determinada subjectividade e identidade. (Josso, 1991)

Josso distingue as aprendizagens experienciais – as que mudam as coerências de uma vida – e a aprendizagem pela experiência, que modifica os aspectos comportamentais, afectivos e psicológicos de um sujeito, sem pôr em causa os principais valores que orientam a sua vida.

Para compreender a construção da experiência, a autora apresenta três modalidades de elaboração: ter experiências, fazer experiências e pensar essas experiências. Os contextos onde se desenvolvem as experiências podem ser de interacção do indivíduo consigo mesmo, com os outros, com o meio natural ou ainda com as coisas.



Centremo-nos agora no conceito de educação informal, que, na perspectiva de A. Pain (1991), é aquela que resulta de processos de aprendizagem desenvolvidos fora das estruturas educativas formalizadas, e que não parte de conteúdos definidos nem de programas. Os efeitos educativos operacionalizam-se na mudança de conhecimentos, capacidades e comportamentos dos indivíduos, a partir de acontecimentos da vida quotidiana – o trabalho, a vida social, a vida familiar, as actividades de lazer, etc.

É a partir de situações que não têm como primeira finalidade a educação/formação, mas que exercem de facto uma função educativa, pois conduzem a uma **mudança das representações do sujeito**.

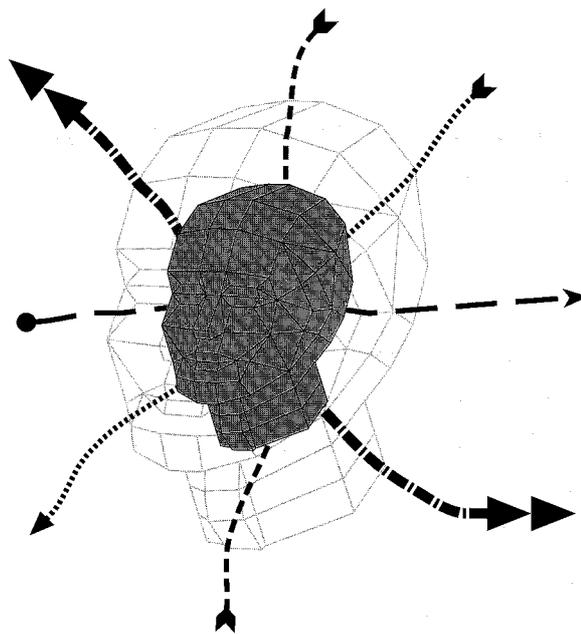
Pain (baseando-se em Bernet), propõe quatro formas de caracterizar a educação informal:

- situa-se no campo das acções informais, que não se inserem em formas educativas determinadas, como o modelo escolar;
- a função educativa não é reconhecida nem a nível social nem institucional;
- a acção educativa não tem como finalidade explícita a educação;
- não se pode prever ou precisar os seus resultados.

De acordo com esta perspectiva, o meio onde o indivíduo se insere – considerado em todas as suas vertentes –, contribui fortemente para o processo da formação permanente, valorizando-se assim um novo conceito de educação, mais alargado.

Como exemplo de situações de educação informal, Pain reconhece a própria organização do trabalho em que o indivíduo está inserido.

As organizações e os contextos de trabalho caracterizam-se a partir de um conjunto de aspectos



distintos, tais como a cultura e regras de funcionamento, natureza e tipo de tarefas realizadas, estrutura das relações hierárquicas, clima psicológico, margem de iniciativa e autonomia atribuída, etc.

Dependendo da estrutura da organização, da forma como o trabalho se encontra organizado, e do tipo de tarefas desempenhadas, entre outros aspectos, assim se poderá favorecer (ou pelo contrário dificultar) as aprendizagens em contexto de trabalho.

Este aspecto das aprendizagens realizadas em contextos organizacionais remete-nos para o conceito de **organização qualificante**, que é genericamente considerada como uma organização que, a partir das suas características específicas, favorece as aprendizagens individuais e colectivas, desenvolvendo as competências dos sujeitos e da própria organização.

De uma forma implícita, o contexto organizacional tem um papel muito influente na forma como favorece e valoriza as aprendizagens dos sujeitos que nele se inserem.

Outras situações que têm um grande peso ao nível da educação informal são os media, e dentro

destes é a televisão o canal mais significativo (Pain, 1990). É ao nível dos efeitos não esperados, “latentes ou residuais”, a partir de situações sem intencionalidade educativa, que se observam os efeitos formadores.

O indivíduo tem um papel decisivo na aprendizagem informal, pois é a sua iniciativa e motivação que desencadeiam o processo de aprendizagem num contexto com forte potencial educativo.

Para A. Pain é importante a noção de “**autonomia educativa**”, baseada na motivação, autonomia e iniciativa do sujeito.

4. CONCLUSÃO

A análise dos conceitos e reflexões apresentados neste artigo conduz-nos a salientar os seguintes pontos-chave:

- os adultos aprendem ao longo da sua trajectória de vida, a partir de uma diversidade de espaços/tempos de aprendizagem, para além dos contextos formais de educação/formação;
- estas aprendizagens informais, que decorrem das experiências e das vivências efectuadas (do sujeito consigo mesmo, com os outros e com as coisas), pressupõem um processo de exploração e compreensão, de tomada de consciência e de integração (o retorno reflexivo sobre a experiência);
- as aprendizagens experienciais são elaboradas a partir da estrutura singular do próprio sujeito, que integra as novas experiências articulando-as com suas experiências do passado, através de um processo integrador e dinâmico, coerente e interligado;

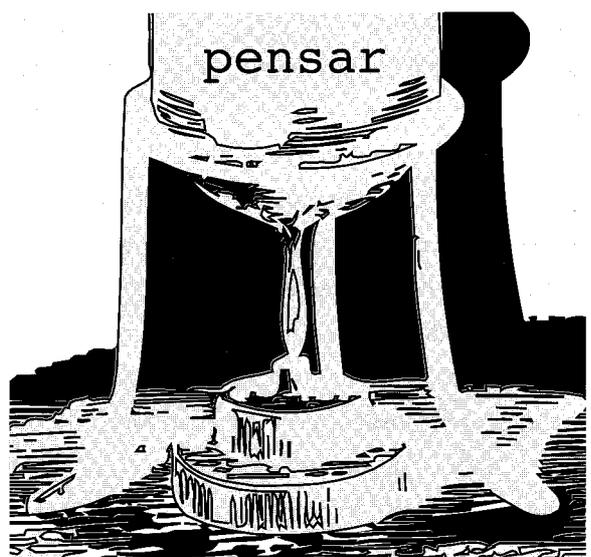
- é através da experiência que o sujeito estabelece a sua relação com o mundo, com os outros e as coisas, e se constrói a si próprio.

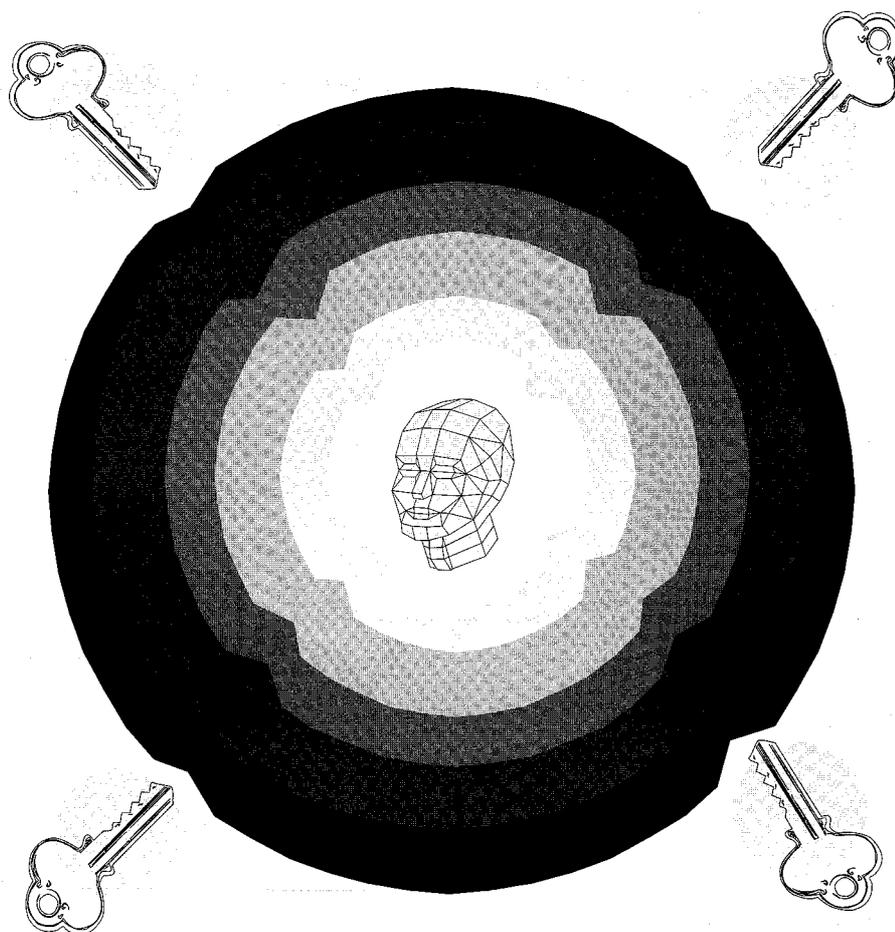
Se um eixo importante da formação dos adultos passa em grande parte pela experiência, é fundamental saber identificar e valorizar esta experiência.

Torna-se necessário identificar, por um lado, quais são as experiências formadoras do itinerário de vida dos sujeitos, e procurar, por outro lado, a relação entre os saberes que se adquirem formalmente e os saberes construídos em situações experienciais.

Ao abordar as experiências formadoras, aborda-se a própria história do indivíduo, as suas qualidades pessoais, socio-culturais, profissionais, o valor que se atribui às suas experiências e ao seu vivido.

Neste âmbito, tem vindo a ser valorizada a importância das abordagens biográficas e das histórias de vida como instrumentos para a tomada de consciência e valorização das aprendizagens experienciais, inseridos no contexto da formação contínua dos adultos.





Um outro eixo de trabalho e de investigação que tem vindo a ser desenvolvido de forma articulada com esta matéria diz respeito ao reconhecimento e à validação institucional deste tipo de aprendizagens, realizadas em contextos não formais de formação. De facto, assiste-se actualmente em diversos países ao aprofundamento desta problemática e à procura de soluções pertinentes para a implementação de sistemas de reconhecimento e de validação/certificação dos saberes adquiridos informalmente¹.

Finalizamos este artigo com a constatação de que a vida, tal como as situações formais de educação/formação, são contextos de aprendizagem que se tornam complementares no processo de forma-

ção global dos adultos: "Escolher abordar a formação a partir do adulto, conduz a entrar na globalidade das fontes que o formaram, e a procurar a razão de ser das articulações entre aprendizagens formais e experiências de vida (...) considerar a formação sob o ângulo dos adultos que tomam forma, permite atribuir ao exame da singularidade de um percurso de vida um valor teórico." (Dominicé, 1990, pág.21) ■



**Ana Luísa
de Oliveira Pires**
Mestre em Ciências da Educação

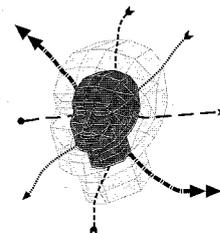
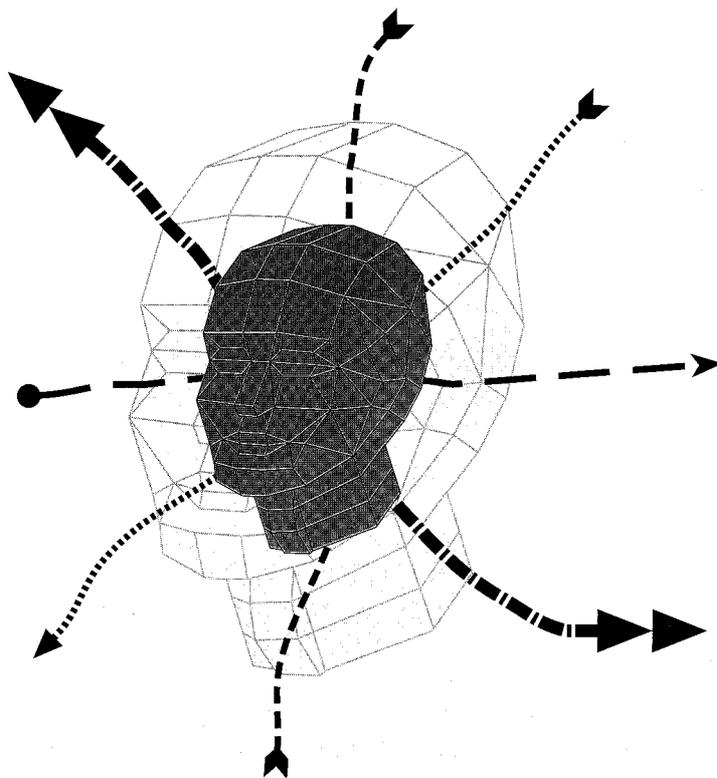
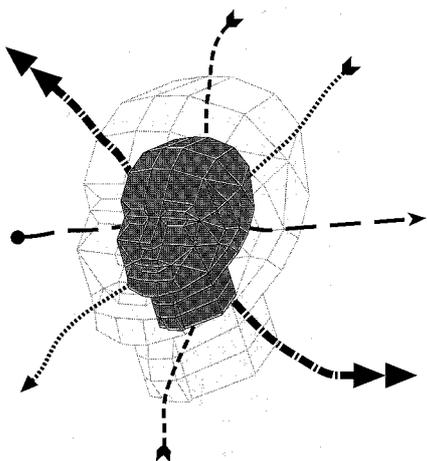
NOTAS

¹ Este é um dos eixos de investigação que abordaremos oportunamente na revista Formar.

BIBLIOGRAFIA:

- Dominicé, P. (1990), "L'Histoire de vie comme processus de formation", Ed. L'Harmattan, Paris
- Dominicé, P. (1991) "La formation expérientielle: un concept importé pour penser la formation", in "La Formation Expérientielle des Adultes", La Documentation Française, Paris
- Josso, C. (1991), "L'Expérience formatrice: un concept en construction", in "La Formation Expérientielle des Adultes", La Documentation Française, Paris
- Knowles, M. (1990), "L'Apprenant Adulte - vers une nouvelle art de la formation", Les Editions d'Organisation, Paris
- McGill e Weil (1996), "Continuing the dialogue: new possibilities for experiential learning", in "Making sense of Experiential Learning - diversity in theorie and practice", Open University Press, G.B.
- Pain, A. (1990), "Éducation informelle - les effects formateurs dans le quotidien", Ed. L'Harmattan, Paris

- Pain, A. (1991), "Éducation informelle : les mots...et la chose", in "La Formation Expérientielle des Adultes", La Documentation Française, Paris
- Pineau, G. (1991), "Formation expérientielle et théorie tripolaire de la formation", in "La Formation Expérientielle des Adultes", La Documentation Française, Paris
- Pires, Ana Luisa (1995), "Desenvolvimento pessoal e profissional - um estudo dos contextos e processos de formação das novas competências profissionais", Tese de Mestrado, F.C.T. / U.N.L., Lisboa



A Formação enquanto Agente de Mudança

Qualidade e concorrência impõem ajustamentos, logo mudança, à escala nacional e (cada vez mais) internacional. A formação é um agente da mudança. Não a antiga formação como etapa isolada, mas a nova como processo contínuo de desenvolvimento.

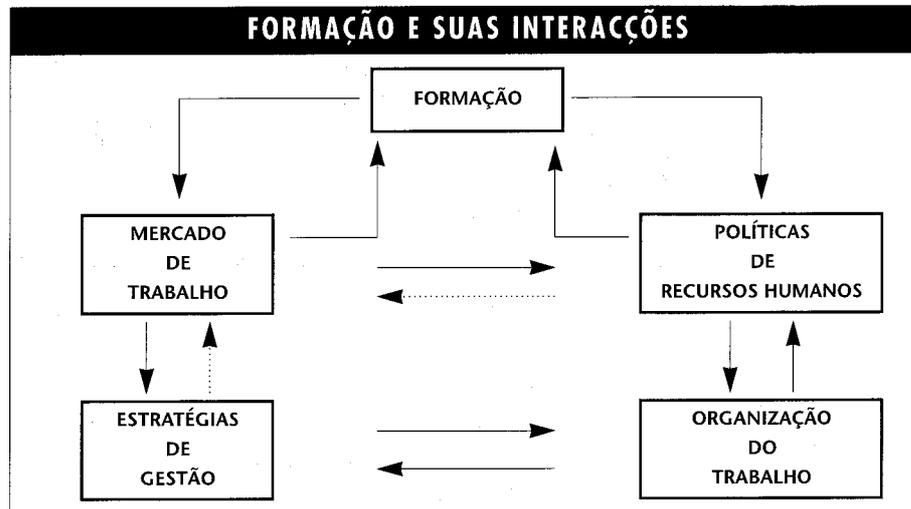
Na actual conjuntura económica, com diferentes incidências segundo os sectores de actividade, são previsíveis, no curto prazo, reajustamentos decorrentes de reestruturações e reorientações estratégicas das empresas, que podem conduzir a eventuais situações de desemprego, inactividade forçada ou emigração de trabalhadores, situação a que Portugal não se poderá furtar.

Os níveis de exigência concorrencial europeus exigem às empresas capacidade competitiva, na qual a formação assume posição de destaque enquanto agente de mudança, tendo sempre em conta a interacção de factores condicionantes:

- Mercado de Trabalho;
- Estratégias de Gestão;
- Políticas de Recursos Humanos;
- Organização do Trabalho.

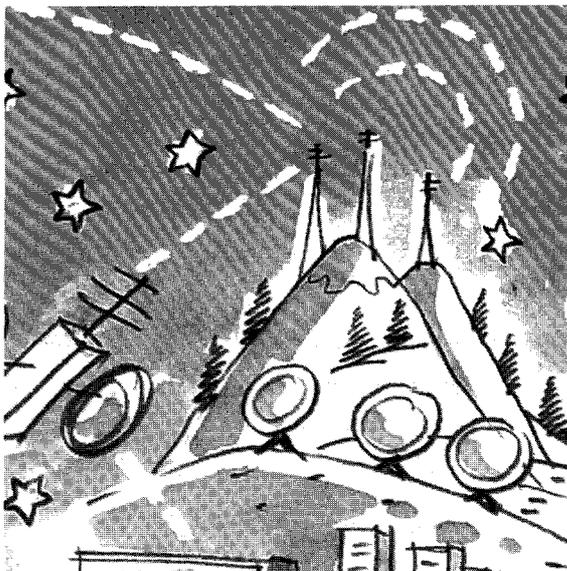


Procurou-se ilustrar esta situação no quadro a seguir:



Fonte: Maria Cremilde Batalha, Especificidades da Formação no Sector Bancário, dissertação de mestrado

“Se o mercado evolui, se os produtos evoluem, se a sociedade ou a economia evoluem, as empresas têm necessidade de se adaptar a essas mudanças e é precisamente nessa adaptação aos factores exógenos que condicionam a sua actividade, que se encontra a natureza estratégica assumida hoje pela formação profissional” (MOURA, 1991)



Vejam os esquematicamente como se caracteriza o actual contexto de mudança e quais os inerentes objectivos da Formação:

CONTEXTO DE MUDANÇA		OBJECTIVOS DA FORMAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> * Mudanças a nível demográfico * Predominância do sector dos serviços * Crescente competitividade dos mercados * Maior exigência de produtividade * Maior exigência de qualidade * Avanços tecnológicos 	<p>Neces- sidade de Formação para fazer face à mudança</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Formar os colaboradores para funções de complexidade cognitiva crescente * Maximizar o aproveitamento do potencial individual * Promover práticas organizacionais equitativas * Formar líderes para amanhã

Este panorama de mudança, decorrente das alterações verificadas no contexto socioeconómico dos anos 90, pode constituir um estímulo que provoca a necessidade de adaptação das empresas a um mercado concorrencial altamente competitivo, sempre com tendência para crescer, através do processo de mundialização das actividades económicas.

A modernização, quer em termos de gestão, quer em termos de capacidade de resposta a uma maior exigência de qualidade e diversificação de produtos, cujo ciclo de vida passou a ser cada vez mais curto, quer ainda em termos de conquista de cota de mercado, aconselham uma (re)adaptação das estratégias de gestão das organizações bem como das políticas na gestão dos seus recursos humanos.

Assim, a **formação profissional** deixou de ser concebida como etapa (ou etapas sucessivas) isoladas de aquisição de conhecimentos, capacidades

técnicas e competências específicas para o exercício de determinadas funções, para adquirir uma **nova dimensão**:

- a de um **processo contínuo de desenvolvimento profissional de cada indivíduo**, a fim de o habilitar a responder às diversas situações profissionais com que deparará ao longo da vida activa, numa sociedade em permanente mudança.

Com a introdução de novas tecnologias e a necessidade de adequação dos novos perfis aos novos empregos, a formação terá de facilitar e dar resposta a um modelo pós-tayloriano de organização do trabalho, impondo-se a implementação de métodos de gestão e organização adequados, capazes de rentabilizar os meios disponíveis, aumentando a produtividade e a inovação através da promoção das capacidades e competências dos indivíduos, de forma a explorar com sucesso as oportunidades de negócio.

“Se se admite que a forma de organizar o trabalho mudou, é preciso levar isso em conta ao nível da classificação das funções que deverá pôr o acento tónico nas responsabilidades confiadas e não nas tarefas a executar. Além disso, os princípios de flexibilidade e polivalência devem ser tidos em conta desde a definição das funções”. Laurent Dufetel, referido em PERETTI (1990)

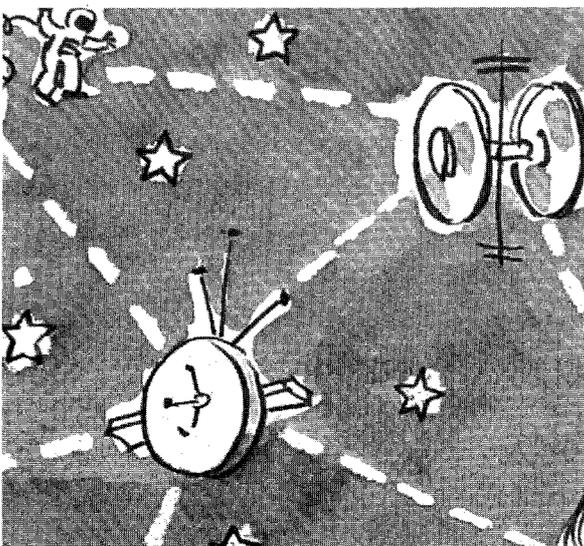
Citando o relatório “Bangemann” (Maio de 1994), o Livro Branco refere:

“No mundo inteiro, as tecnologias da informação e as telecomunicações geram uma nova revolução industrial”.

Um pouco mais adiante:

“é certo (...) que as tecnologias da informação transformaram a natureza do trabalho e a organização da produção”

“as tecnologias da informação(...) operam uma aproximação entre os modos de aprender e os modos de produzir”.



A implementação e a compreensão das novas formas de organização do trabalho é assim um processo gradual, feito de continuidades e discontinuidades em face dos diferentes processos de articulação tecnológica que conduzem a diferentes modelos e posturas organizacionais, sem os quais não são possíveis processos produtivos inovadores que contribuam para a melhoria da competitividade.

Encontramo-nos perante uma nova concepção antropológica de formação, a qual, face aos desa-

fios e constrangimentos de evolução da sociedade, é entendida hoje como sendo a **aquisição individual de uma capacidade permanente de evolução e de desenvolvimento pessoal** através da renovação de conhecimentos técnicos, da valorização de saberes e experiências, da formação de competências cognitivas e de compreensão da realidade ao nível global, transportando consigo benefícios quer para os indivíduos, quer para as organizações.

A APRENDIZAGEM AO LONGO DA VIDA

Os grandes desafios conjunturais actuais podem traduzir-se num estímulo, induzindo, quer os indivíduos por sua própria iniciativa, quer as organizações, a uma tentativa de adaptação permanente.

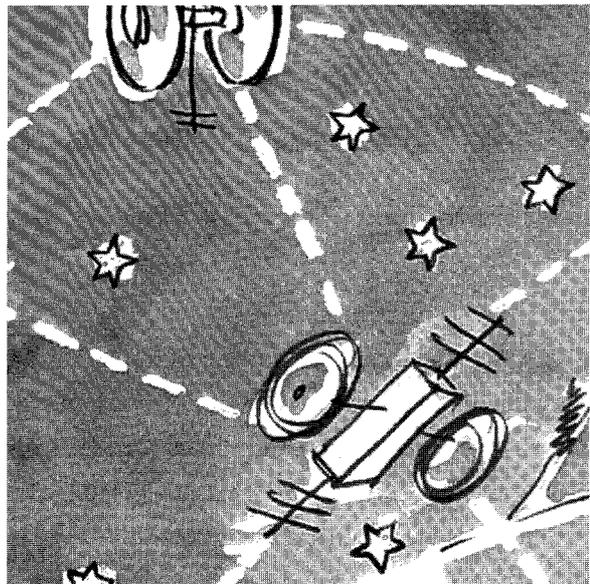
A formação não é, portanto, para cada indivíduo, apenas uma etapa escolar, institucional ou organizada de aprendizagem, de aquisição de conhecimentos fundamentais e técnicos e de competências de diferente natureza, mas um processo contínuo, apoiado em momentos de reorganização pessoal e de balanço, que sustenta um projecto de realização pessoal.

Neste sentido, Educação e Formação deixaram de ser concebidas como percursos sequenciais ou paralelos. Serão antes, em termos de organização social, ofertas interactivas e convergentes, com vista a sustentar os processos e percursos formativos de cada indivíduo.

Assim, há que dar ênfase às “estratégias de mobilização” dos indivíduos, das suas capacidades reais para assumir, como sujeitos activos da sua própria formação, a cada momento ou em períodos da sua história de vida, um caminho de aprendizagem contínua numa sociedade predominantemente “cognitiva”.

Urge conceber de outra forma a aprendizagem, o ensino e a formação considerados indispensáveis para apoiar os percursos profissionais que se constroem de forma bem mais complexa que no passado, por força duma cada vez maior mobilidade horizontal e vertical, devidas principalmente à inovação tecnológica e alterações na organização do trabalho.

Daí o realce da importância a dar ao “aprender ao longo da vida” em termos de carreira ou “percurso profissional”: enquanto no pretérito a carreira profissional era encarada como evolução num emprego ou numa organização, hoje em dia acentua-se progressivamente a ideia de cimentar a carreira numa “competência” ou conjunto de competências

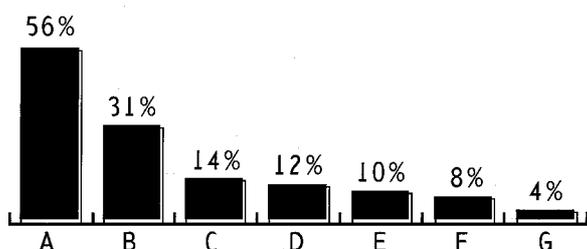


que se irão adquirindo e são aplicadas e desenvolvidas em contexto de trabalho.

Ao nível teórico, todos estes conceitos são aceites e entendidos como pertinentes quer pelas entidades empregadoras, quer pelos trabalhadores: no entanto, uma análise objectiva alerta-nos para uma realidade preocupante. Se não, vejamos:

MOTIVOS PARA O NÃO INVESTIMENTO EM FORMAÇÃO

(Algumas justificações, por vezes cumulativas, apresentadas pelas Empresas)



- A - A qualificação da mão-de-obra corresponde às necessidades da Empresa
- B - Os trabalhadores estão ocupados, sem tempo para participarem em acções de formação
- C - Desconhecimento das acções disponíveis a nível oficial
- D - Dificuldade em avaliar as necessidades de formação das Empresas
- E - Situação difícil da Empresa impede a realização de acções de formação
- F - Burocratização dos esquemas de apoio à formação
- G - A empresa beneficiou recentemente de formação profissional. Logo, não necessita de mais acções

O gráfico apresentado espelha os resultados de um inquérito realizado, em Portugal, pelo Ministério do Trabalho, entre Setembro e Outubro de 1996, divulgados in *Jornal Expresso* (21/02/98). Foi inquirida uma amostra de 1500 empresas (das quais 40% se encontram em estagnação ou neces-



são) com o objectivo de avaliar as suas necessidades de formação profissional a curto e médio prazo.

Aqueles indicadores são prova de que a formação continua a ser entendida, em grande parte dos casos, numa perspectiva redutora não estando ainda interiorizada a necessidade de "aprendizagem ao longo da vida" a qual não tem apenas por referência a formação contínua, mas também um percurso profissional em termos de carreira, num conjunto de competências.

Esta questão é tanto mais pertinente quanto a mobilidade profissional é uma necessidade ou exigência crescente, quer em termos de empregabilidade, quer em termos de transferibilidade entre empresas.

FORMAÇÃO INICIAL E FORMAÇÃO CONTINUA

Formação inicial

A necessidade de adequação dos meios humanos ao cada vez maior nível de exigência profissional, leva a que se dê relevo ao papel essencial que pode desempenhar a *formação inicial*.

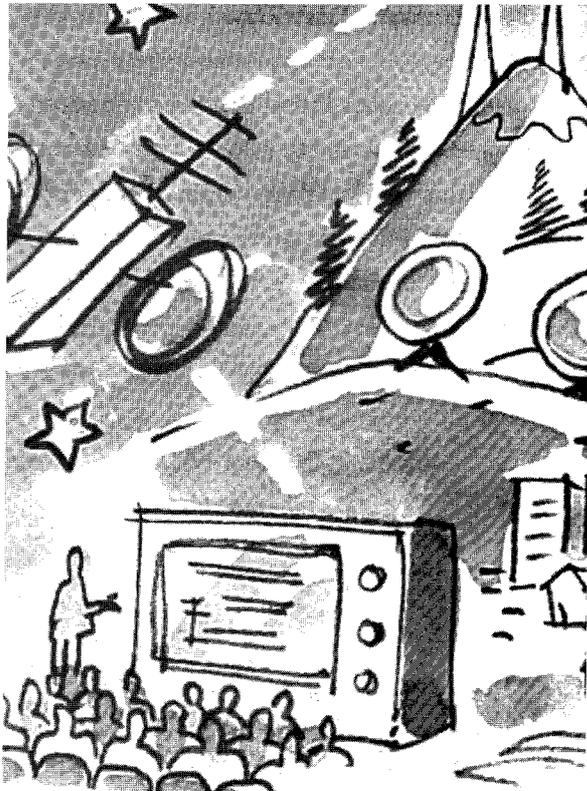
Neste conceito cabem duas situações complementares mas distintas, a saber:

O nível de habilitações exigido quando do recrutamento

A formação a que os indivíduos são sujeitos pela empresa, antes do seu ingresso no local de trabalho e que tem por finalidade ajudar à sua integração na organização.

A imagem de uma educação e formação iniciais como utensílios suficientes para cimentar uma carreira profissional encontra-se ultrapassada. Assim, é pressuposto que a aquisição de competências de





natureza mais operacional seja feita em situação real de trabalho ou através de formação específica facultada pela empresa, segundo o sector e ramo de actividade.

Formação contínua

Na medida em que nenhuma formação inicial, mesmo de nível superior, pode preparar para um futuro incerto, numa situação conjuntural de permanente mudança, o papel da formação contínua tende a ser uma necessidade e uma realidade.

Nos tempos que correm e no futuro que já se adivinha, o complemento qualificativo para a escola, toma a denominação de formação contínua, numa visão diferente que:

- pressupõe que a educação não pode ser feita de uma só vez, mas sim em actualização e inovação permanente;
- se dirige para a detecção de oportunidades e para a apresentação de soluções, ao contrário da escola vocacionada para a sistematização de problemas e para a difusão teórica;
- privilegia o factor tempo como essencial para a qualidade das prestações, enquanto que a escola pressupõe que o tempo deve ser longo para permitir um ciclo amplo de maturação.

Ao contrário do que acontece com a formação inicial, a formação contínua no plano empresarial traz benefícios directos às empresas que investem, podendo considerar-se a existência de quatro áreas principais de intervenção, a saber

TRANSMISSÃO DE INFORMAÇÕES	Transmissão de um conjunto de conteúdos relativos à empresa, aos seus produtos, clientes, etc.
MUDANÇA DE ATITUDES	Modificação de atitudes dos empregados face ao trabalho visando a sua motivação, bem como outras atitudes que facilitem a mudança organizacional num sentido desejado.
DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES	Aumento das capacidades de trabalho directamente relacionadas para o desempenho (trabalho).
DESENVOLVIMENTO DE CONCEITOS	Num domínio mais abstracto, desenvolvimento de: - certos princípios de gestão e sua aplicação; - pensamento estratégico e global

Não sendo possível espartilhar as áreas de actualização da formação, segundo Roberto Carneiro (1993) é comum atribuir-lhe três domínios específicos:

SABER - Conhecimentos gerais e específicos necessários ao exercício da função.

(Faz apelo ao raciocínio)

SABER FAZER - Capacidade (aptidão) para realizar o trabalho.

Diz respeito ao conjunto de instrumentos, métodos e técnicas necessários para um bom desempenho.

(Faz apelo às qualidades de execução)

SABER SER - Atitudes, comportamentos, modos de estar adequados à função e às necessidades da empresa.

(Faz apelo às qualidades interpessoais, de relacionamento humano, mais do domínio comportamental)

Assim, a formação, sendo encarada como factor estratégico, será um investimento e não apenas um custo pelo que não deve restringir-se a mero instrumento de correcção ou, no máximo, a recurso secundário de integração e actualização de saberes.

A FORMAÇÃO COMO UMA COMPONENTE DA POLITICA DE EMPREGO

A Formação Profissional é um processo organizado de educação, graças ao qual as pessoas enriquecem os seus conhecimentos, desenvolvem as suas capacidades e melhoram as suas atitudes ou comportamentos, aumentando deste modo as suas qualificações técnicas ou profissionais, com vista à sua felicidade e realização, bem como à sua participação no desenvolvimento sócio-económico e cultural da sociedade.

Organização Internacional do Trabalho

De acordo com o , "O problema da qualificação profissional inscreve-se no âmbito da garantia da livre circulação de pessoas na CE e desenvolvimento comum da política de formação, pelo que as qualificações e competências exigidas, a mobilidade dos indivíduos, as políticas de recrutamento e de gestão das empresas, o conteúdo e os custos das acções de formação deverão evoluir em função desta dimensão europeia do mercado das qualificações".

*Memorando da Comissão sobre Formação Profissional
na Comunidade Europeia para os anos 90*



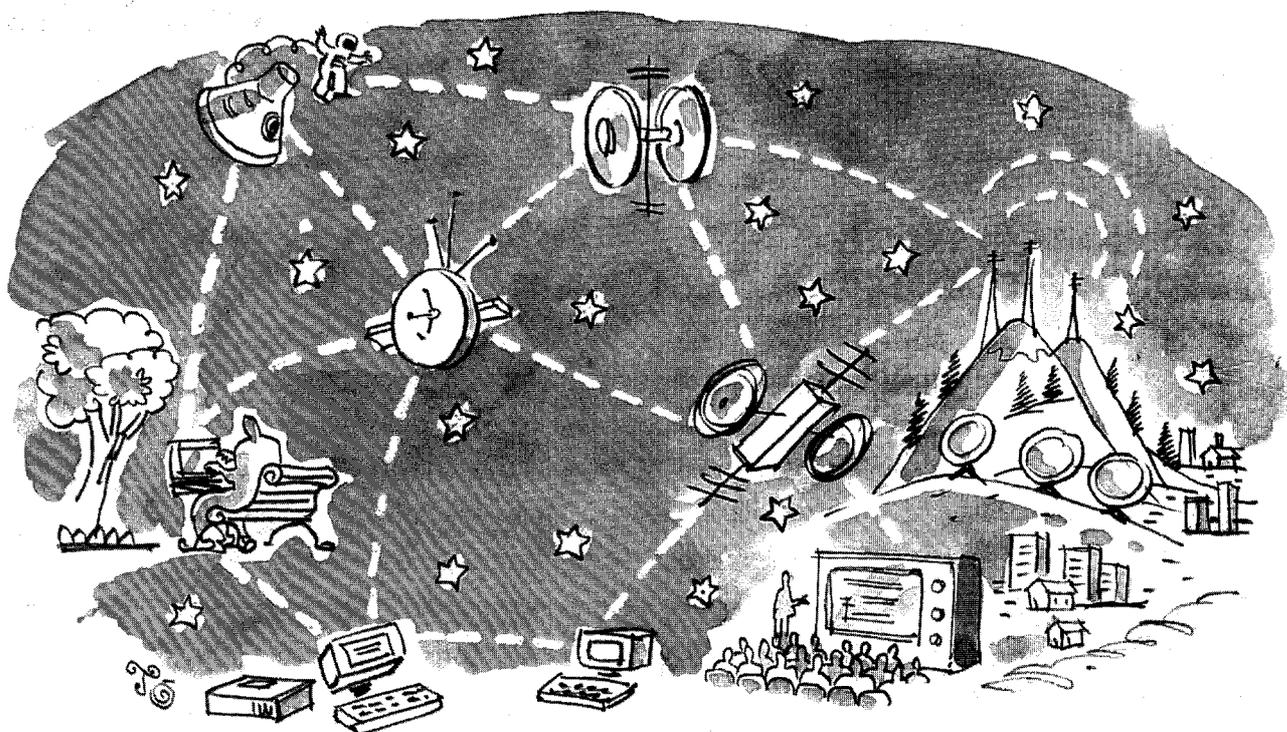
Tal como a Organização Internacional do Trabalho (OIT), (na sua Convenção nº 122), o Fundo Social Europeu (FSE) é considerado na Comunidade Europeia como uma porta aberta para o progresso económico e social, cuja criação em 1958, com base no Artº. 123 do Tratado de Roma, teve como objetivo melhorar as possibilidades de emprego dos trabalhadores do Mercado Comum e contribuir para o aumento do seu nível de vida.

O FSE tem por missão **promover**, no interior da Comunidade, as **oportunidades de emprego e a mobilidade geográfica e profissional dos trabalhadores**, sendo hoje um importante e eficaz instrumento comunitário para a formação e qualificação profissional.

Assim, a **política de formação profissional**, de acordo com a convenção nº 142, da O.I.T., é de

certa forma, **uma componente da política de emprego**, reforçando-a, pois nela se encontra a finalidade última da valorização dos recursos humanos, possibilitando às empresas a existência de uma mão de obra mais qualificada, com reflexos importantes a nível de produtividade e competitividade, contribuindo também para uma melhoria de inserção na vida activa. Pode afirmar-se que existe sinergia entre ambas, que pode e deve ser aproveitada.

Nesta perspectiva, a **formação profissional** assume-se como um **agente de mudança fundamental** no processo de ajustamento das qualificações profissionais e das competências dos indivíduos às exigências da sociedade e constitui, acima de tudo, uma medida estratégica capaz de potenciar transformações económicas, por via das pressões do mercado de trabalho sobre a economia.



É assim que a formação profissional surge como um instrumento estratégico de política económica, social e de emprego:

POLÍTICAS	<i>Económica</i>	• permitindo elevar o nível da actividade económica em quantidade e qualidade
	<i>Social</i>	• permitindo o desenvolvimento dos indivíduos numa perspectiva de formação contínua
	<i>Emprego</i>	• permitindo dinamizar o emprego numa perspectiva de desenvolvimento

CERTIFICAÇÃO DA FORMAÇÃO

Depois de percebermos o impacto da formação aos diferentes níveis, surge uma questão fulcral, no momento actual: a necessidade da sua certificação.

O Livro Branco “Ensinar e Aprender. Rumo à Sociedade Cognitiva” lamenta que, tradicionalmente “os indivíduos procurem obter um diploma” como referência quase absoluta de competência. Propõe que sejam feitas alterações no reconhecimento dos “saberes” e das “competências” com certificação não suportada por “um diploma” mas sim em “cartões pessoais de competências”.

A emergência de uma **dimensão europeia das qualificações** terá ainda de ser definida e corresponde à constituição de “um espaço europeu de formação e de qualificação”, que conduzirá os participantes (poderes públicos, empresas e indivíduos) a alterarem as suas concepções e práticas, sendo mútuo o interesse em dispor de informações compa-

ráveis a nível comunitário sobre as qualificações profissionais adquiridas através da formação profissional.

O conceito de formação contínua e o conceito decorrente do desenvolvimento de carreiras baseado na competência não podem ser analisados à margem da sua possibilidade de certificação e validação social, atendendo a que se trata de um processo que interessa tanto à empresa como ao trabalhador.



REFLEXÃO FINAL

Para reflexão ficam as **ideias base** que estão subjacentes à **Formação enquanto Agente de Mudança**:

- A **formação** deixou de ser concebida como etapa (ou etapas) isoladas de aquisição de conhecimentos para adquirir a dimensão de um **processo contínuo** de desenvolvimento profissional ao longo da vida activa. Não se pode, portanto, desligar a formação do **desenvolvimento, quer individual, quer institucional**.
- “**Aprender ao longo da vida**” deve ser considerada a **atitude normal** que conduza os indivíduos para níveis progressivamente mais exigentes, com reflexos em termos de carreira ou percurso profissional.
- A carreira profissional é cada vez menos encarada enquanto evolução num emprego ou organização cimentando-se, cada vez mais, numa competência ou conjunto de competências que se vão adquirindo e sendo aplicadas em contexto de trabalho.
- As “**empresas de sucesso**” adoptam e imprimem uma dinâmica de formação que faz apelo constante à participação dos indivíduos, de modo a **favorecer a cultura da aprendizagem**, interligando os projectos **personais e profissionais** com o projecto da **empresa**.
- Nenhuma **formação inicial**, mesmo de nível superior, pode preparar para um futuro incerto, pelo que, a **formação contínua** tende a ser uma necessidade e uma realidade.
- Assiste-se ao “**alargamento**” e “**enriquecimento**” de funções decorrentes da contribuição das novas

tecnologias. A multifunção exige aos empregados mais capacidade de iniciativa e capacidade de resolução de problemas pontuais.

- A formação profissional é uma componente da política de emprego sendo entendida como “**um agente de mudança**” fundamental, constituindo medida estratégica capaz de **potenciar a inovação**.
- A **formação** deve ser enquadrada na estratégia das empresas e **articulada com todos os seus órgãos**, de forma a ser um **investimento** e não apenas um **custo**.
- A **avaliação da formação** deve ser entendida como um **processo interactivo**, existindo, actualmente, alguma preocupação ao nível da sua certificação. ■



Cremilde Batalha
Socióloga

Plano de Formação Profissional em Ambiente

Satisfazer Necessidades.
Acompanhar com Eficácia o Crescimento!

Uma nova e prometedora área de formação profissional foi criada há três anos, quando o IIEP e IPAMB uniram esforços e competências para responder a carências nos vastos e diversificados domínios do Ambiente. Desde 1997 existe um plano anual e nacional de formação profissional em matérias ambientais.

Através de um protocolo de cooperação outorgado, a 4 de Junho de 1996, entre o IPAMB- Instituto de Promoção Ambiental e o IIEP- Instituto de Emprego e Formação Profissional, tornou-se possível aos Ministérios do Ambiente e do Trabalho e Solidariedade, pela primeira vez, a partilha de esforços na satisfação de necessidades de formação no espaço nacional.

As carências detectadas nos diferentes domínios do Ambiente, ampliadas ainda por um crescimento acentuado de sectores como as *águas domiciliárias / águas residuais* e os *resíduos*, fizeram emergir uma nova área de formação profissional, motivadora quer do desenvolvimento de competências específicas,

quer da emergência de novas práticas produtivas e comportamentos profissionais alternativos, minimizadores das consequências negativas dessas actividades.

Neste quadro, desenvolve-se anualmente um **Plano de Formação Profissional – Ambiente**, conjunto de projectos formativos de elevada qualidade potenciadores de uma base de recursos humanos, competente e eficaz, no acompanhamento do crescimento das actividades relacionadas com o Ambiente.

Mas, tal projecto remonta a 1994, quando o IPAMB encomendou uma *Avaliação das Necessidades de Formação Profissional em Ambiente*¹, por forma a avaliar as disponibilidades de recursos humanos nesta área, assim como estimar a evolução dessas



necessidades, incluindo a previsão de serviços que nela intervêm.

Concluía-se naquele trabalho: *...constata-se que os recursos humanos actualmente disponíveis correspondem às necessidades, muito embora com um deficiente nível de formação, especialmente de curta duração (tipo 'actualização'), quer para permitir acompanhar a evolução tecnológica, quer para reconversão de técnicos de áreas afins.* Quanto à evolução daquelas necessidades, verificava-se um *...significativo aumento da fracção a satisfazer pelo sector privado...*, contando-se, necessariamente, quer com as alterações de mercado realizadas, quer com um acréscimo substancial de população alvo.

O cenário previa investimentos, nos níveis 'actualização', 'especialização' e 'qualificação', para o

Sector Privado(50%), Administração Local(42%) e Administração Central(8%), nas seguintes áreas: *Águas de Abastecimento, Agricultura, Águas Residuais Industriais, Águas Residuais Urbanas, Águas Residuais, Águas Superficiais, Ar, Auditorias Ambientais, Caça, Florestas, Impacte Ambiental, Ordenamento do Território, Protecção e Conservação da Natureza, Reciclagem de Resíduos, Riscos Industriais, Ruído, Saúde Pública, Tratamento de Resíduos, 'Diversos'(cursos de especialização para algumas profissões) e Formação de Formadores.*

Na sequência daquele documento, o IPAMB solicita a elaboração de um *Plano de Formação em Ambiente 1995-1999*² por forma a ficar habilitado com um instrumento de planeamento de formação, apontando-se, por áreas temáticas, as carências de

profissionais e perspectivas de crescimento, assim como correspondentes perfis de formação, cenários de execução e fichas de formação (ver quadros sobre a 'Repartição de Formandos por Habilitações Literárias Requeridas' e 'Horas de Formação por Área e Categoria Profissional').

Como se observa, de um total de 12 052 formandos, envolver-se-iam 1545 com menos que a escolaridade mínima, 4829 com a escolaridade mínima, 220 com o 11º ano, 750 com 12º ano, 1833 com licenciatura e 2875 oriundos de Juntas de Freguesia, Câmaras Municipais, Serviços Municipalizados e Empresários.

Para as 37 categorias profissionais a enquadrar nas 14 áreas consideradas mostravam-se necessárias 6195 horas de formação.

As colaborações pontuais entre o IPAMB e o IIEFP só viriam a ser formalizadas em 1996 (apesar de um primeiro Acordo datar de Junho de 1995), compromisso a partir do qual se definiram perfis profissio-

nais, perfis de emprego e conteúdos programáticos dos projectos formativos, em colaboração com um Conselho Técnico-Pedagógico. Criado no âmbito do mesmo protocolo, têm assento neste fórum algumas das instituições tuteladas pelo Ministério do Ambiente (Instituto de Promoção Ambiental, Instituto de Conservação da Natureza, Instituto dos Resíduos, Instituto de Meteorologia, Instituto da Água, IPE-Águas de Portugal e Empresa Geral de Fomento) que se envolvem na realização, coordenação ou sanção técnico-ciêntífica das acções de formação.

O ano de 1997 marca definitivamente a existência *anual* de um **Plano de Formação Profissional-Ambiente**, com abrangência *nacional* e envolvendo na sua execução, para além dos organismos da tutela acima mencionados, associações de municípios, instituições universitárias e empresas privadas, propondo-se 34 cursos nas áreas seguintes: *Águas Residuais* (3), *Águas de Abastecimento/Águas Residuais* (12), *Resíduos Sólidos Urbanos* (3), *Resíduos*



Hospitales, Ar, Ruído, Ordenamento do Território, Enquadramento Ambiental (2), Avaliação Ambiental (5), Formação de Empresas na Área do Ambiente (2), Cursos de Especialização (2) e Formação Pedagógica de Formadores.

Envolveram-se efectivamente **1877 candidatos, 849 formandos em 64 acções de formação** (execução física de 81%), nos distritos de Lisboa Leiria, Castelo Branco, Viseu, Faro, Setúbal, Porto, Aveiro e Évora, num volume de formação de 70 191 horas, nos níveis de formação 3, 4 e 5.

Esta estratégia de realização pressupõe o recurso a um modelo de avaliação de três níveis:

- avaliação dos resultados da aprendizagem;
- avaliação da acção de formação por inquérito por questionário, no final da acção;
- avaliação da acção de formação quanto ao seu impacte (criação de emprego, aplicabilidade no posto de emprego) alguns meses após a formação.

A análise estatística dos inquéritos por questionário (2º nível de avaliação) administrados aos participantes dos cursos de formação profissional de 1997, informação pela primeira vez disponível, fazia emergir uma imagem positiva da formação e da entidade promotora, referenciando-se, de forma elevada a 'concepção', 'adequação das unidades temáticas', 'adequação das metodologias pedagógicas', 'organização', 'qualidade do material didáctico' e 'qualidade da documentação'.

O desafio de 1998 foi evidente, com o Instituto de Promoção Ambiental a procurar aproveitar as sinergias geradas, os contactos estabelecidos com empresas do sector e a própria auscultação das sensibilidades dos participantes (formandos e formadores) por forma a dar corpo a este projecto formativo,

em que a fórmula das parcerias se reconhece vencedora.

Consolidando a experiência pioneira do ano anterior propôs-se, ao longo de **1998**, o desenvolvimento de **79 acções de formação**, reforçando-se o Plano nas áreas do *Enquadramento Ambiental* (por exemplo, 'Gestão do Território em Áreas Protegidas'/42 horas e 'Gestão de Projectos de Educação Ambiental em Áreas Protegidas'/35 horas) e do Ar ('Operador Meteorológico Adjunto'/660 horas e 'Meteorologista'/408 horas), num total de **1185 potenciais formandos**.

Os resultados já disponíveis apresentam a concretização de **77 acções** (execução física de 97%), num volume de formação de 113 505 horas, para 1063 formandos, num universo de 3682 candidaturas recebidas.

Assume-se já relevante a disponibilização dos dados relativos a estas competências criadas, nomeadamente através da procura que entidades públicas e privadas (nos domínios preferenciais das 'Águas' e dos 'Resíduos') demonstraram. Tal sinergia em si poderá traduzir-se, quer no aumento das condições de empregabilidade, quer na criação de novas necessidades de qualificações profissionais, objectivo necessariamente presente no investimento aqui referenciado.

Tendo presente os indicadores europeus sobre a percentagem de 'emprego verde' existente, isto é, as actividades directa e indirectamente ligadas ao Ambiente, incluindo Administração Pública central e local, os próximos seis anos mostrar-se-ão decisivos para Portugal na qualificação e estabilização deste tipo de necessidade, face ao cenário de fragilidade de qualificações que caracteriza o passado recente e o desafio da formação contínua ao longo



da vida que o país, também nesta matéria, tem de assumir.

A eficácia de qualquer projecto depende do nível de envolvimento que se protagoniza; o Instituto de Promoção Ambiental, enquanto *pivot* deste **Plano de Formação Profissional-Ambiente**, não pretende qualquer exclusivo, outrossim emergir como 'referência' num processo necessariamente participado e num sector socio-económico inovador e exigente em que sejam próximos entidades potencialmente utilizadoras e competências criadas. ■

Francisco Teixeira

*Chefe da Divisão de
Formação Ambiental do IPAMB*

José Manuel Alho

Vice-Presidente do IPAMB

NOTAS

¹ Estudo coordenado por Carlos Borrego, João Lourenço Fernandes e Fernando Santana e elaborado pelo IDAD- Instituto do Ambiente e Desenvolvimento, UNINOVA- Instituto do Desenvolvimento e Novas Tecnologias e INESC- Instituto de Engenharia de Sistemas de Computadores, 1994.

² Estudo coordenado por Carlos Borrego e Fernando Santana e elaborado pelo IDAD- Instituto do Ambiente e Desenvolvimento e DCEA- Departamento de Ciências e Engenharia do Ambiente/FCT/Universidade Nova de Lisboa, 1995

Livros...

"HOTELARIA EM PORTUGAL"

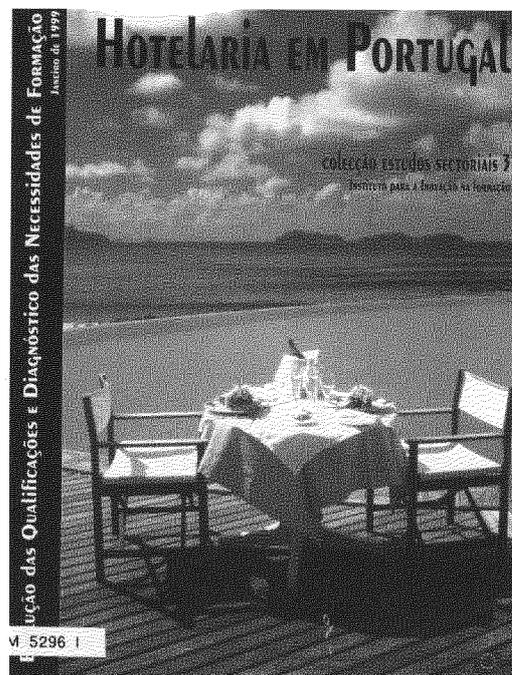
A Hotelaria em Portugal, constitui a terceira publicação de um conjunto de estudos sectoriais realizados no Inofor, que visa caracterizar a evolução das qualificações e o diagnóstico de necessidades de formação no sector da hotelaria em Portugal. A obra é composta por um caderno principal, que contém um resumo do estudo efectuado pela equipa de investigação que o realizou, por uma separata, constituída por um conjunto de fichas de perfis profissionais, e por um breve resumo dos cenários de evolução construídos para o sector.

O enquadramento metodológico inerente ao desenvolvimento deste estudo parte do princípio que a evolução das qualificações ocorre num quadro de mudança estratégica, tecnológica e organizacional específica a cada sector de actividade, cujo diagnóstico e prospectiva permite uma caracterização e estruturação aprofundada da realidade, possibilitando

a identificação de necessidades de qualificações e a apresentação de pistas de reorientação da política de formação profissional, no caso concreto, para o sector da hotelaria em Portugal.

Os autores partem da constatação que a evolução do sector do turismo a nível internacional pode reflectir-se em Portugal em termos do crescimento da economia, do desenvolvimento de regiões e da dinamização do emprego, entre outros impactos igualmente importantes. Desta forma, houve necessidade de, numa primeira abordagem, caracterizar a dimensão e as tendências do turismo a nível internacional e de realçar a importância estratégica do sector do turismo para o nosso país, na medida em que a hotelaria constitui uma vertente da oferta turística nacional. Por outro lado, a caracterização do mercado de trabalho no sector

da hotelaria permitiu concluir que mais de metade da totalidade dos trabalhadores por conta de outrém (TCO) possui habilitações iguais ou inferiores ao primeiro ciclo. Em contrapartida, o peso da mão-de-obra com habilitações superiores ao ensino secundário é muito baixo, representando apenas cerca de 1,5% dos TCO. Por outro lado, os níveis de qualificação com maior peso relativo correspondem aos trabalhadores semi-qualificados e qualificados. Deste enquadramento socio-económico ressalta ainda a identificação de um conjunto de desequilíbrios estruturais que têm caracterizado o sector nos últimos anos.



O estudo prossegue com a análise das estratégias empresariais em termos de produtos e mercados, tecnologia, modelos organizacionais e gestão de recursos humanos, tendo por base uma tipificação do produto turístico consoante o seu enquadramento territorial. Dependendo da localização geográfica, os recursos turísticos apresentam características regionais específicas, facto que potencia a realização de um conjunto de actividades turísticas diversificadas e associadas aos diferentes tipos de turismo que foram identificados: Balnear, Desportivo, Histórico-Cultural, Negócios/Congressos, Rural/Habitação, Religioso, Termal e Contacto com a Natureza. Esta análise culmina com a identificação de um conjunto de agrupamentos estratégicos que pretendem reflectir a dinâmica do tecido empresarial do sector, ilustrados com a realidade verificada num conjunto de empresas alvo de estudos de caso. Deparamonos, desta forma, com um grupo

de empresas cuja estratégia assenta na diferenciação dos produtos/serviços, outras que apostam na focalização em determinados nichos de mercado, um terceiro grupo vocacionado para uma estratégia assente nos custos e, ainda, um conjunto de empresas que se distingue das restantes por revelar uma ausência de comportamento estratégico - organizações "à deriva".

O diagnóstico do sector da hotelaria completa-se com uma análise prospectiva, que se traduziu na construção e descrição de três cenários possíveis e contrastados num horizonte temporal de dez anos: um cenário mais optimista que traduz uma evolução positiva do sector, mais exigente em termos de competências e aquele que se encontra mais longe da situação actual, designada por Cenário Ouro; um cenário mais pessimista, que retrata uma continuidade da situação actual, sem grandes exigências ao nível de novas competências, denominado Cenário Latão e, um

terceiro cenário intermédio - Cenário Prata - que detém algumas semelhanças com o cenário Ouro mas onde o nível de exigência de competências é menos elevado. Os autores procuraram, com este exercício, compreender e antecipar a evolução dos empregos e as competências exigíveis para o desenvolvimento competitivo do sector.

O estudo continua com uma análise mais específica das profissões do sector da hotelaria, partindo dos factores de evolução mais marcantes que poderão repercutir-se directa ou indirectamente na dinâmica das profissões, dos quais são exemplo uma cada vez maior exigência por parte dos clientes, o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação e a necessidade de uma maior diversidade de produtos e/ou de produtos especializados. Esta evolução reflecte-se num potencial crescimento das profissões da área comercial e de marketing, numa possível emergência da área de

Livros...

animação hoteleira e ainda na transformação de determinadas profissões em áreas como a cozinha, restaurante/bar, alojamento, recepção e direcção geral. Esta análise termina com a construção de um conjunto de perfis profissionais para o sector da hotelaria, tendo por base a evolução dos empregos actuais e as possíveis implicações dos cenários.

Os autores prosseguem com o levantamento, caracterização e análise da oferta formativa orientada para o sector e a indicação de pistas para a reorientação da formação profissional. De facto, o diagnóstico e prospectiva do sector, bem como a dinâmica das profissões, traduzem a necessidade de efectuar algumas reorientações da oferta formativa inicial e contínua vocacionada para o sector da hotelaria, que, pela sua especificidade, assenta fortemente na qualidade dos seus recursos humanos. Relativamente à formação inicial, os autores realçam a necessidade de criar mecanismos mais efectivos de articula-

ção entre as várias entidades tuteladas pelos diferentes ministérios e a necessidade de elevar a qualidade da formação desenvolvida, nomeadamente através de uma melhor adequação dos programas à realidade profissional e de um reforço da componente prática dos cursos. Quanto à formação contínua, salienta-se a necessidade de realizar acções de formação para activos de forma transversal às várias actividades profissionais e a necessidade de realizar acções de formação para chefias, principalmente para aqueles profissionais que detêm uma vasta experiência no sector mas que não detêm uma formação específica para exercer cargos de chefia.

A obra termina com a identificação de outras estratégias de resposta aos problemas do sector e às necessidades de competências, partindo do reconhecimento que essas respostas não advêm exclusivamente do sistema ensino/formação, mas passam igualmente por contributos ao nível das estra-

tégias empresariais e da gestão do mercado de trabalho. ■

Autor: Coordenação: Fátima Suleman; EQUIPA: Elsa Caramujo, Pedro Moreira, Ana Luísa Pires, Mariana Alves

Título: Hotelaria em Portugal

Edição: Inofor, 1999

ISBN: 972-97579-2-5

Número de páginas: 117 (caderno principal) + 59 (separata)

Distribuição gratuita

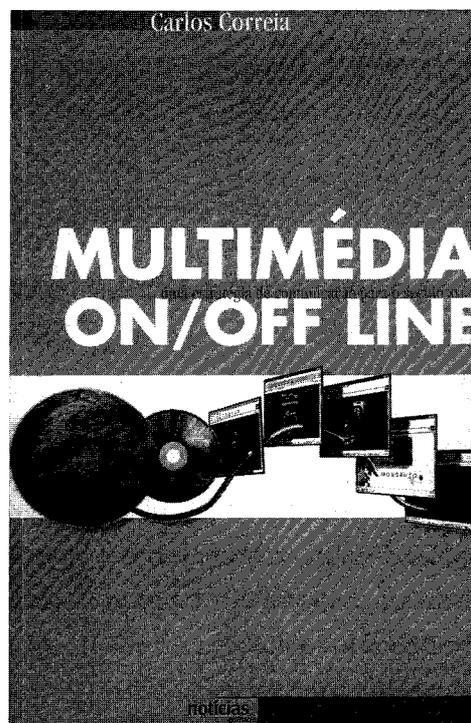
MULTIMÉDIA ON/OFF LINE. UMA ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO PARA O SÉC. XXI

Carlos Correia, doutorado na área de sistemas de multimédia e docente no Departamento de Ciências de Comunicação da Universidade Nova de Lisboa, onde coordena o Centro de Investigação para Tecnologias Interactivas, lançou em 1997, através da Editorial Notícias, uma obra subordinada ao tema "Multimédia on/off line - uma estratégia de comunicação para o séc. XXI".

Segundo a editora, o autor consegue "caracterizar as linhas mestras susceptíveis de definir os contornos da evolução que se configura para o século XXI", uma vez que, "conjugando a reflexão teórica com a experimentação de modelos de aplicação, tentou caracterizar os passos de uma pesquisa iniciada na área de multimédia off-line (CD-I e CD-ROM) e prosseguida numa linha on-line (TV interac-

tiva e Internet)". É uma visão na perspectiva de que toda a "actividade comunicacional necessita de proceder a uma profunda mutação das suas estratégias", a qual afectará, sem qualquer dúvida, a rádio e a televisão, os jornais e a área de entretenimento, o trabalho e o lazer, bem como interferirá na vida política e social.

Carlos Correia divide o trabalho segundo três eixos fundamentais: 1) Interface e Interactividade", com a intenção de definir conceitos imprescindíveis à compreensão dum outro conceito ou, se quisermos, da valência "multimédia"; 2) "Multimédia off-line", onde deambula pelo interior dos computadores (hardware) e pelos seus periféricos e faz uma 'visita de estudo' às ferramentas de construção para produtos multimédia; 3) "Multimédia on-line", eixo onde faz o leitor ter uma noção, tão correcta e clara quanto possível, do



que são as telecomunicações e a largura de banda, a televisão interactiva, a televisão digital por satélite, os sistemas de televisão interactiva em arquitectura modular aberta e, como corolário, a internet.

Logo no início da sua nota introdutória, o autor refere que, para poder definir conceitos e caracterizar processos, se viu obrigado a alterar a regra que está subjacente à investigação e ao desenvolvimento dos produtos multimédia e que consiste na desactualização regular de processos e na revisão periódica de conceitos. Daí que tentou "cristalizar momentaneamente um

Livros...

processo que se caracteriza pela evolução rápida de conceitos teóricos e procedimentos tecnológicos". Apoiando-se num trabalho de Adriano Duarte Rodrigues, afirma que é possível, apesar de tudo, "reflectir sobre a pesquisa já realizada e sobre os processos tecnológicos actualmente em vigor com vista a caracterizar as linhas-mestras susceptíveis de definirem os contornos da evolução que se configura para o século XXI". Defende este ponto de vista porque considera que o modelo 'comunicacional', assente no casamento entre a multimédia e a telemática, não anula nem inviabiliza os modelos anteriores: "O modelo moderno de comunicação não sucede ao tradicional nem o modelo reticular de informação sucede ao moderno; coexistem num mesmo território e especializam-se no desempenho de funções próprias de experiência. Seria igualmente erróneo pensar que os três modelos são incompatíveis entre si. Não é

pelo facto de estarmos conectados às redes mediáticas de transmissão de dados que deixamos de contar com os modelos tradicionais que presidem às relações intersubjectivas espontâneas, familiares e de vizinhança. As estratégias profissionais de comunicação moderna não anulam os modelos tradicionais nem inviabilizam a instauração das redes multimédia".

Depois de uma incursão através da história dos modelos de comunicação, conclui que o sincretismo de modelos que coexistem simultaneamente no tecido cultural é uma característica comum no final deste século.

Carlos Correia, no decurso do trabalho, aborda a definição do próprio conceito de multimédia de duas formas, a de sentido etimológico e aquela cujo significado enforma a sua obra. Assim, utilizada no seu sentido etimológico, mas considerada na acepção que lhe foi dada pelos seus primeiros utilizadores, os profissionais da publicidade, multimé-

dia será: "a utilização (simultânea de vários media conjugados para a concretização de um objectivo que, no caso vertente, se consubstancia numa estratégia publicitária específica". Quando formulado dentro do contexto da obra em apreço, o conceito multimédia é definido pelo autor a partir de um denominador comum de cariz informática: "podem reunir-se elementos da área videográfica, audiográfica, scriptográfica e da imagem de síntese, que, após serem convertidos à unidade mínima de informática – o bit (contração de dois termos: binary digit) – são estruturados numa nova entidade que incorpora características dos seus componentes, mas tende a afirmar-se como medium com personalidade própria e características definidas".

Da leitura da obra, retiramos duas aprendizagens diferentes mas convergentes ou, se quisermos, complementares. A primeira prende-se com a sistematização de conceitos e de saberes

adquiridos pela experiência e a segunda tem a ver com a aquisição de novos conhecimentos. Uma e outra são de grande importância para a compreensão do papel da informática como motor das novas tecnologias da comunicação, quer no plano individual, quer no plano social.

Quanto à primeira, é importante conhecer as máquinas, os seus componentes periféricos e as vias de comunicação que utilizam, para melhor entender o seu funcionamento e tirar partido das suas potencialidades.

Já no que se refere à segunda, importa salientar as virtudes e os defeitos (os pontos fortes e os pontos fracos) da sua utilização, uma vez que, por um lado, com os multimédia on-line, estamos sempre em cima do acontecimento, o que nos traz inúmeras vantagens, e, em contraponto por outro, podem estar muitas vezes em causa a liberdade e a privacidade individuais, sempre que o outro interlocutor/entidade se transforma em devassa-

dor da privacidade alheia ou controlador da liberdade de cada utilizador dos multimédia.

Por último, importa fazer uma pequena referência aos 'multimédia on-line', uma vez que estão a provocar uma tremenda transformação nos media tradicionais, obrigando-os a criar estratégias novas para a área comunicacional. Mas não é apenas nessa área que estão a acontecer mudanças; elas são também visíveis no sector produtivo e social,

já que provocam consequências quer ao nível social, político, económico ou até mesmo cultural, já sem falar no ensino e na formação profissional. ■

Autor: CORREIA, Carlos

Título: MULTIMÉDIA ON/OFF LINE - uma estratégia de comunicação para o Século XXI

Editora: Editorial Notícias, Lisboa, 1997

Colecção: Media & Sociedade

António José Martins

Estrutura de Gestão



No artigo em título do último número da FORMAR escreveu-se: "59% das empresas nunca tinham recorrido antes a serviços de consultoria e 5% não dispunha de quadros superiores". A última percentagem saiu gralhada devendo ler-se, em vez de 5%, 35%. Do facto pedimos desculpa aos nossos leitores e aos autores do texto.

Livros...

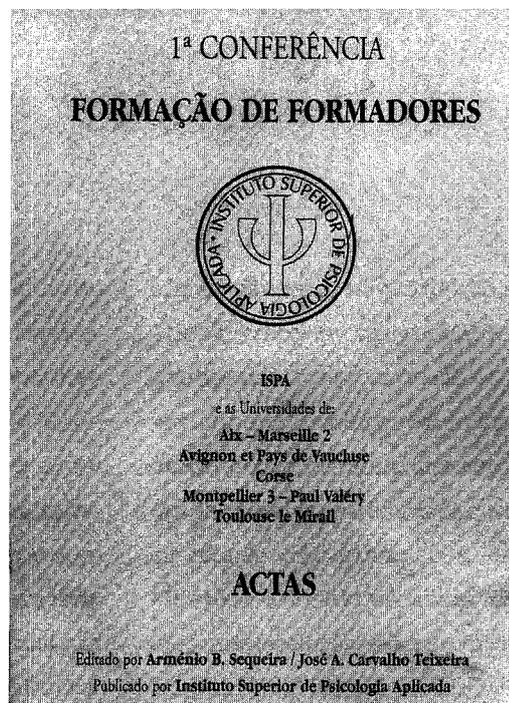
1ª CONFERÊNCIA FORMAÇÃO DE FORMADORES ACTAS

Editado em Maio do corrente ano, o presente trabalho pretende dar a conhecer algumas das comunicações apresentadas na 1ª Conferência "Formação de Formadores", realizada no ISPA em Novembro de 1997, em colaboração com várias universidades francesas.

Não tendo sido possível reunir as comunicações de todos os convidados estrangeiros, apresentamos as 15 Actas que integram esta obra:

- Les notions de dispositif et de processus dans la conception de la formation: Le cas du Diplôme d' Université de Formateurs des Régions Sud
- Informação: Urgência de um enquadramento universitário
- Novas competências para o formador do ano 2000
- O formador e os ambientes de trabalho
- Dimensões relacionais e instituições da formação

- Competências organizacionais e formação: Uma análise baseada nos recursos
- As representações do papel do formador
- Respostas flexíveis na formação
- Representação profissional do formador, itinerário profissional e profissionalidade
- Formação e treino em aconselhamento-SIDA: Experiência de formação de clínicos gerais/médicos de família
- Marcos na vida profissional e expectativas na formação contínua de um grupo de professores
- Formação por processo e transformação dos desempenhos organizacionais: O formador como dinamizador de vontades e competências
- Pode a supervisão tornar mais eficaz a formação de formadores?
- Adequar a intervenção pedagógica do formador às poten-



cialidades da sociedade da informação

- Reflexões sobre formação de formadores: Da agenda do psicólogo à agenda do formador ■

Título: 1ª Conferência Nacional de Formadores - Actas

Edição: Arménio B. Sequeira / José A. Carvalho Teixeira

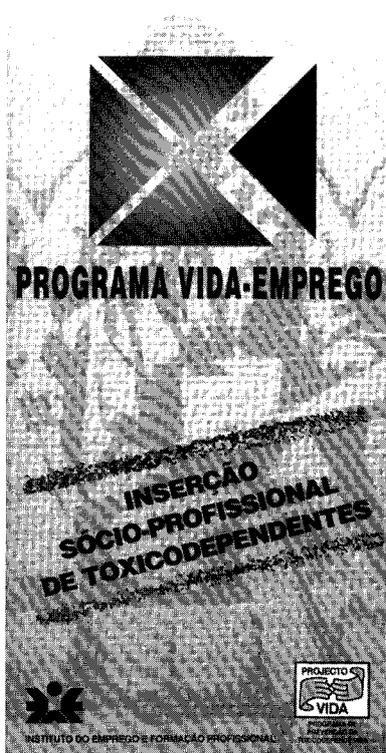
Publicação: Instituto Superior de Psicologia Aplicada

Rua Jardim do Tabaco, 34,
1149-041 LISBOA

Aconteceu...

PROGRAMA VIDA-EMPREGO

Lançado no passado mês de Abril, o Programa Vida-Emprego, foi criado pela Resolução do Conselho de Ministros nº 136/98, de 4 de Dezembro, constitui-se como um mecanismo de promoção do acesso dos toxicodependentes à plena participação social



e profissional, desenvolvendo-se no quadro de uma parceria entre o Projecto de Vida e o Instituto do Emprego e Formação Profissional.

MEDIDAS ESPECÍFICAS DO PROGRAMA

Mediação para a Formação e o Emprego, consiste no apoio à contratação de Mediadores, que acompanhem o processo de inserção profissional dos toxicodependentes, que tenham ou estejam a terminar o tratamento.

Entidades Promotoras

- Instituições de tratamento de toxicodependentes, cuja actividade seja desenvolvida ou reconhecida pelo serviço de Prevenção e Tratamento da toxicodpendência

- Estabelecimentos Prisionais

Estágios de Integração Sócio-Profissional, visam a inserção na vida activa de toxicodependentes que se encontrem ou tenham terminado processos de tratamento, em comunidades terapêuticas, regime ambulatorio ou no quadro do sistema prisional, através duma for-

mação prática remunerada a decorrer em local de trabalho

Entidades Promotoras

- Entidades empregadoras públicas e privadas que se disponham a facultar, com qualidade técnica e pedagógica reconhecidas, os referidos estágios, pelo que serão apoiados no plano técnico e financeiro, nomeadamente nos encargos com os estagiários e com os seus orientadores.

Apoio ao Emprego, destina-se a apoiar as entidades que empreguem toxicodependentes, através da atribuição de subsídios, destinados a participar nos encargos com a remuneração, segurança social e outros, dos trabalhadores admitidos.

Entidades Promotoras

- Entidades públicas ou privadas que empreguem toxicodependentes através de contratos de trabalho a termo certo, devidamente enquadrados pelas entidades de tratamento

Prémio de Integração Sócio-Profissional, medida destinada a apoiar as entidades empregadoras que

Aconteceu...

► admitam toxicodependentes, preferencialmente os que transitam de uma das outras medidas do Programa, mediante contrato de trabalho sem termo certo, devidamente enquadrados pelas entidades de tratamento. Este apoio traduz-se na comparticipação das despesas de remuneração, segurança social e outros.

Apoios ao Auto-Emprego, consistem na comparticipação nas despesas de investimento, início de actividade e despesas de funcionamento de unidades empresariais que, independentemente do seu estatuto jurídico, sejam promovidas por toxicodependentes, devidamente enquadrados pelas entidades de tratamento.

São destinatários desta medida os toxicodependentes que, atestadamente, se encontrem em condições de iniciar um processo de inserção desta natureza, acompanhados pelos mediadores e pelas Agências regionais na definição do seu projecto e na respectiva candidatura de financiamento. ■

PLANO NACIONAL DE EMPREGO PARA 1999

Em sessão realizada no passado dia 25 de Junho, foi apresentado publicamente o Plano Nacional de Emprego para 1999 que, no essencial, aponta para a estabilidade das orientações previstas para 1998, naturalmente adaptadas aos novos desafios da estratégia europeia definida na Cimeira de Viena, realizada em Dezembro último, e afinadas em função do próprio balanço de execução do Plano no ano transacto.

Nesse sentido e solidariamente com os *quatro pilares* que sustentam essa estratégia europeia para o emprego – melhorar a empregabilidade, desenvolver o espírito empresarial, incentivar a capacidade de adaptação dos trabalhadores e das empresas e reforçar as políticas de igualdade de oportunidades – constituem *objectivos gerais* do Plano Nacional de Emprego para 1999:

a) Promover uma *transição adequada dos jovens* para a vida activa;

b) Promover a *inserção sócio-profissional* e combater o desemprego de longa duração e a exclusão;

c) Melhorar a *qualificação de base e profissional* da população activa, numa perspectiva de formação ao longo da vida, nomeadamente como forma de prevenção dos fenómenos de desemprego;

d) Gerir de forma preventiva e *acompanhar os processos de reestruturação sectorial*.

Priorizados de acordo com estes objectivos gerais, foram também definidos os seguintes *objectivos específicos* que irão enquadrar as medidas de política de emprego e formação que daí devem decorrer:

- Modernizar o **sistema educativo**, por forma a promover a sua aproximação ao sistema de emprego e às empresas;

- Desenvolver **sistemas de formação qualificante** em articulação com os agentes económicos;

- Desenvolver uma lógica de **percursos tipificados de inserção**;
- Facilitar e apoiar o processo de **criação de empresas**;
- Promover a criação de empregos, favorecendo o **espírito empresarial**, facilitando o processo de constituição de empresas, apoiando o respectivo desenvolvimento e explorando as novas fontes de emprego;
- Desenvolver instrumentos de política activa adequados à inserção profissional de **grupos sociais desfavorecidos**;
- Reorientar e intensificar o **ensino recorrente** e melhorar a sua articulação com a qualificação profissional;
- Apoiar a **adesão das empresas às políticas activas de emprego** e formação;
- Promover a **formação contínua** e incentivar as empresas a desenvolver a formação;
- Facilitar a **gestão integrada das políticas activas** e aproximá-las do nível local;
- Facilitar e estimular a **adesão às medidas activas** sem prejuízo

da manutenção dos níveis de protecção social. ■



Vai Acontecer...

A Associação para a Escola Superior Biotecnologia da Universidade Católica (AESBUC), é uma Associação de empresas com interesse na Indústria Alimentar, que, ao longo dos anos, tem desenvolvido projectos de interface entre a Universidade e as empresas. A

AESBUC tem desenvolvido as suas actividades centradas por um lado, no apoio tecnológico ao sector Agro-Alimentar e, por outro, na Formação Profissional Inicial e Contínua. A convite do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), surgiu a oportunidade da AESBUC alargar o seu âmbito de intervenção, investindo na Formação Inicial de Jovens. A partir do próximo ano lectivo, vai ser implementado, no âmbito do programa Pessoa, um sistema de Formação Profissional Inicial, designado Aprendizagem.

Em Outubro deste ano, terá início o curso de Técnico de Laboratório (nível III), cuja duração é de três anos, conferindo equivalência escolar ao 12º ano. Tal curso termina com uma prova Final de Aptidão Profissional e com a atribuição de um Certificado de Aptidão Profissional (CAP). Este tipo de formação destina-se fundamentalmente a Jovens, com idades compreendidas entre os 14 e os 25 anos, com a escolaridade mínima obrigatória,

e que procuram obter uma formação técnico-profissional orientada para o exercício desta profissão.

As empresas convidadas a trabalhar neste projecto inserem-se dentro da área de actuação da Escola Superior de Biotecnologia, permitindo aos formandos as seguintes saídas profissionais: Química, Biologia, Agro-alimentar e Análises Clínicas.

Para gerir todo este projecto, foi criado o gabinete de Formação Profissional de Jovens -Aprendizagem em Alternância (FPJ-AA), cujos objectivos se enquadram na formação qualificada e adequada de quadros intermédios, assim como na orientação Pessoal e Profissional de Jovens, facilitando a sua inserção no mercado de trabalho e, de um modo geral, na satisfação de necessidades específicas de formação na Indústria. ■

CURSO Técnico de LABORATÓRIO

- Formação em empresa
- Duração: 3 anos
- Equivalência ao 12º ano
- Certificado de Aptidão Profissional (CAP)

Condições:

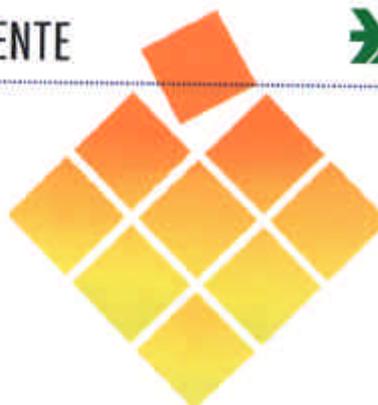
- Acabaste o 9º ano?
- Procuras emprego?
- Não tens formação adequada?
- Tens entre 14 e 25 anos?

ENTÃO ISTO É SO PARA TI ...

CURSO PROFISSIONAL III

- Química
- Análises Clínicas
- Biologia
- Agro-alimentar

PROVA DE INSCRIÇÃO E OUTRA MAIS INFORMAÇÃO CONTACTAR: Instituto do Emprego e Formação Profissional, Rua do Emprego, 100, 1649-016 Lisboa, Tel: 217 940 000, Fax: 217 940 001, www.iefp.pt



Volumes Publicados

O Método dos Casos	Formação Profissional em Disco Compacto Interactivo
A Autoscopia na Formação	A Dinâmica do Relacionamento Interpessoal - Roteiro de Animação Pedagógica
A Análise de Trabalho	O Perfil e Funções do Formador
Os Média na Formação	O Retroprojector e a Produção de Transparências
A Avaliação da Formação Profissional	Animação de Grupos e Liderança
A Avaliação na Formação Profissional - Técnicas e Instrumentos	O Multimédia e o Formador
Elaboração de Programas na Formação	A Formação Profissional nas Organizações
A Comunicação Pedagógica	Plano de Formação - Etapas e Metodologias de Elaboração
Iniciação ao Conflito em Pedagogia	Métodos e Técnicas Pedagógicas
Jogos Pedagógicos	Uma Pedagogia para a Criatividade
O Método Expositivo	Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho - Escritórios e Serviços
A Dinâmica do Relacionamento Interpessoal	
O Painel de Controlo da Formação	
Condições e Factores de Aprendizagem	

Preço: 250\$00

DISTRIBUIÇÃO E VENDA:

Gabinete de Comunicação- Núcleo de Informação Científica e Técnica
Av. José Malhoa, 11 • Piso 0 • Lisboa 1099-018 • Telefone 01. 72207000



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL



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

