

REVISTA

FORMAR

estamos online!



Visite-nos no site:

www.iefp.pt

psala buclerha © 2004 / www.psalubucherha.com

FORMAR

REVISTA DOS FORMADORES



QUALIFICAÇÃO E QUALIDADE DO EMPREGO

PREÇO € 2,50 • N.º 50 • JANEIRO-MARÇO 05



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu

MINISTÉRIO DO TRABALHO E DA
SOLIDARIEDADE SOCIAL



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL



Ao assumir a Direcção das Revistas *Formar* e *Dirigir* tenho a noção da responsabilidade que tal implica mas, também, do imenso prazer de poder colaborar nestes importantes projectos do IEFP. Cumprimento ao Dr. Estêvão André, de quem recebi o testemunho, e todos os nossos leitores e colaboradores.

Vicissitudes várias não têm permitido a *Formar* chegar aos seus leitores com a periodicidade que todos desejamos. Este número, o primeiro relativo a 2005, retoma o percurso normal desta publicação que encontrou, desde há muito, um lugar privilegiado junto de formadores e de outros profissionais que actuam no domínio da Formação Profissional e de todos os que se interessam pelas temáticas com ele relacionadas. Comprometemo-nos, também, a manter a qualidade e a pertinência que sempre a caracterizou. É justo, a este propósito, evocarmos e agradecermos o contributo dos membros do Conselho Editorial que, com entusiasmo e interesse, nos têm acompanhado. Uma referência especial à Dr.ª Luísa Pacheco, que cessa agora as funções de Coordenadora da revista, e que, com persistência e criatividade, soube manter a dinâmica necessária. Desejamos-lhe as maiores felicidades para a sua vida pessoal e profissional, e estamos certos de que continuaremos a poder contar com o seu interesse no projecto que ajudou a desenvolver.

Incide-se, neste número, na questão da qualificação e da formação em contexto empresarial, directamente relacionadas com os modelos de produção. Na sociedade actual, os processos de modernização encerram tendências contraditórias: se, por um lado, se exige o aumento do nível de qualificações e o desenvolvimento de novas competências, por outro, sob a pressão da concorrência num contexto de globalização da economia, assiste-se à multiplicação dos empregos instáveis e pouco exigentes em termos de qualificação.

Não existe consenso relativamente à natureza e direcção da evolução dos sistemas produtivos, como salienta a Professora Ilona Kovács. No seu entender, é possível a coexistência de vários modelos de produção num

mesmo país, região, sector de actividade ou na mesma empresa. E é o tipo e modelo de produção que determina a exigência de maior ou menor nível de qualificações.

As organizações que adoptam uma estratégia assente nas pessoas e na inovação organizacional imputam, como factor determinante do seu sucesso, a qualidade dos seus recursos humanos e colocam a inteligência e a participação das pessoas no centro do sistema produtivo.

Os dois casos apresentados — El Corte Inglés e Grupo Luis Simões — são paradigmas dessa orientação. Nelas é evidenciada a importância da formação, enquanto propiciadora de melhoria contínua das qualificações e de desenvolvimento de novas competências, permitindo assegurar o equilíbrio entre flexibilidade e segurança. Na verdade, constituem dois bons exemplos de empresas bem sucedidas, de âmbito ibérico, que ao longo de anos fomentaram um desenvolvimento sustentado e nas quais a formação sempre desempenhou um papel estratégico, adequando-se ao modelo de negócio prosseguido.

Em termos regionais, neste número o enfoque vai para o Alentejo, promovendo os serviços públicos de emprego e formação uma acção de minimização do impacto do desemprego através, nomeadamente, da promoção de uma oferta formativa que, respondendo às necessidades do tecido empresarial, possibilite o aumento das qualificações das pessoas.

Na realidade, a situação desfavorável que Portugal vive, comparativamente aos outros países da União Europeia, com o nível de escolaridade mais baixo da população em idade activa, requer diálogo, negociação e uma convergência eficaz entre as orientações dos Sistemas de Educação e de Formação e as seguidas pelas empresas. Persistir nessa acção concertada é o desafio que continua a ser-nos colocado.

Propriedade

Instituto do Emprego e Formação Profissional

Directora

Luísa Falcão

Coordenadora

Maria Luísa Pacheco

Conselho Editorial

Adelino Palma, Acácio Ferreira Duarte,
Artur Lemos de Azevedo, Estêvão André,
Fernando Cascais, Luís Imaginário, Luísa Falcão,
Maria Luísa Pacheco, Vítor Gil

Colaboraram neste número

Alda Bernardes, Artur Lemos de Azevedo,
Carvalho Abrantes, Equipa RVCC, Ilona Kovács,
Isabel Dias, José Bouça, José Cardim,
José Joaquim Palma Rita, Joviano Martins Vitorino,
Maria Viegas, Nuno Barraco, Sílvia Vieira

Apoio Administrativo

Ana Maria Varela

Concepção Gráfica

Nuno Gaspar

Fotografia da Capa

Jorge Barros

Ilustração

Carlos Marques, Manuel Libreiro, Paulo Cintra

Revisão

Laurinda Brandão

Montagem e Impressão

Rainho & Neves, Lda.
Rua do Souto, 8 — S. João de Ver
Apartado 103, 4522 FEIRA CODEX

Redacção

Departamento de Formação Profissional,
Direcção das Revistas DIRIGIR e FORMAR
Rua de Xabregas, 52 — 1949-003 LISBOA
Tel.: 218 614 100
Fax: 218 614 621

Registo

Instituto de Comunicação Social

Data de Publicação

Março de 2005

Periodicidade

4 números/ano

Tiragem

11 000 exemplares

Depósito Legal

36959/90 ISSN: 0872-4989

Os artigos assinados são da exclusiva
responsabilidade dos autores, não coincidindo
necessariamente com as opiniões
do Conselho Directivo 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
E-mail: formar@iefp.pt

Nota:

Tendo ocorrido um lapso na numeração
atribuída à última *FORMAR*,
considera-se esta o número 50.

Sumário

FORMAR N.º 50 • MARÇO 2005



3

Tendências de Evolução dos Sistemas Produtivos Orientações para a Educação e Formação

Ilona Kovács

17

A Qualidade do Emprego no Contexto Europeu

Carvalho Abrantes

24

Reconhecer, Validar e Certificar Competências

Equipa RVCC da Direcção-Geral de Formação Vocacional (DGFV), do Ministério da Educação

30

Delegação Regional do Alentejo do IEFP

José Joaquim Palma Rita

32

“Formar para Qualificar é o Nosso Objectivo”

Nuno Barraco

36

O Modelo de Formação do El Corte Inglés

José Bouça e Alda Bernardes

45

O Lugar de Formação no “El Corte Inglés”

Maria Viegas e José Cardim

47

No Qualificar Está o Sucesso

Isabel Dias

57

Competências Transversais: O Caso da Flexibilidade

Artur Lemos de Azevedo

64

Debaixo d’Olho

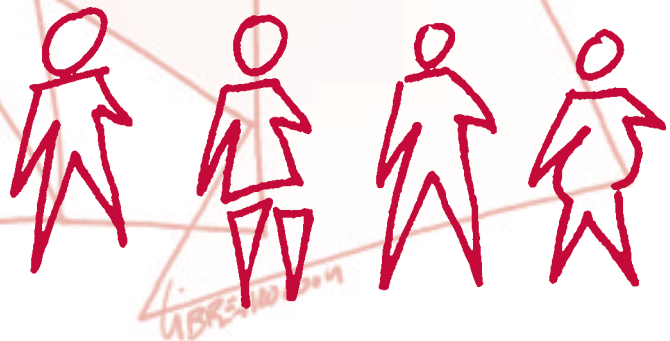
Tendências de evolução dos sistemas produtivos

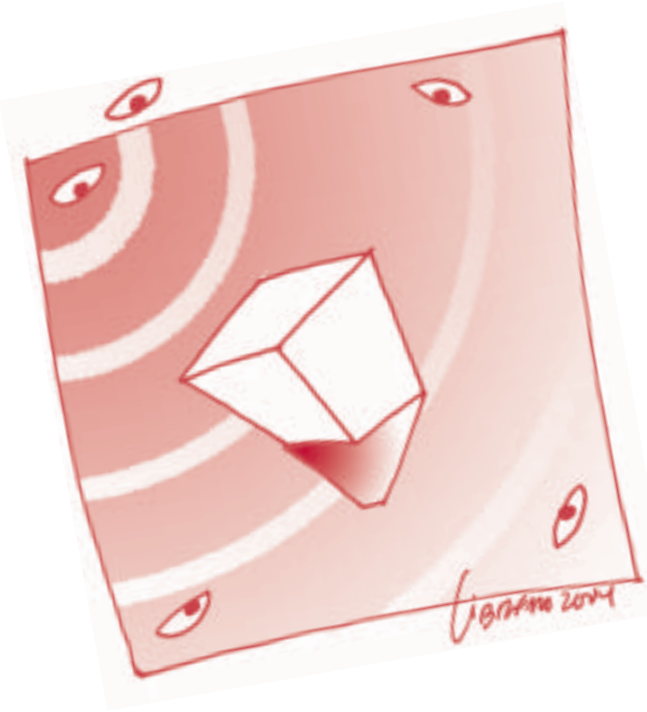
Orientações para a educação e a formação

Os sistemas produtivos estão a mudar e parece não haver uma só tendência. Existem, no entanto, duas evoluções possíveis que implicam níveis de qualificação diferentes: a “via baixa” e a “via alta”. A segunda representa o futuro. Que orientação para o ensino-formação em Portugal de forma a podermos segui-la?

PERSPECTIVAS SOBRE A EVOLUÇÃO DOS SISTEMAS PRODUTIVOS

Não há consenso acerca da natureza e da direcção da transformação dos sistemas produtivos. Para uns estamos numa nova era, caracterizada pela passagem da produção em massa de produtos e serviços standardizados em quadros organizacionais rígidos para um novo sistema produtivo caracterizado pela diversidade, flexibilidade, inovação e cooperação. Numa perspectiva determinista de cariz optimista, trata-se de uma evolução inevitável determinada pelas leis do mercado e/ou pelas TIC (tec-





nologias de informação e comunicação). A produção em massa e o modelo taylorista-fordista, com a sua organização hierárquica e rígida, são incompatíveis com as exigências postas pelo mercado incerto e variado e pelas novas tecnologias. Postula-se a generalização de um novo modelo de produção flexível como garantia da sobrevivência e da melhoria da competitividade das empresas. Este novo modelo implica a valorização dos recursos humanos, nomeadamente o aumento do nível de qualificações, novas competências, responsabilidade, iniciativa, aprendizagem contínua, bem como o abandono do clima de confronto a favor do diálogo e envolvimento dos trabalhadores. Postula-se igualmente a generalização do trabalho inteligente organizado em rede.

Numa perspectiva crítica e de cariz pessimista, as transformações que estão a ocorrer no sistema produtivo não constituem uma ruptura e anunciam uma nova era. Apesar das mudanças tecnológicas e organizacionais observáveis nas empresas,



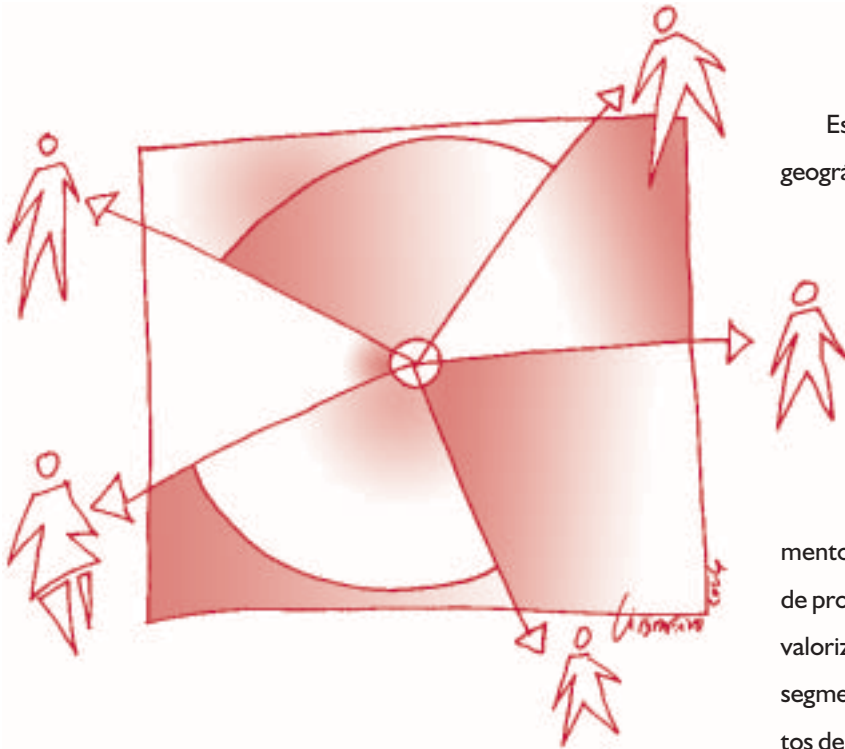
continuam a prevalecer os princípios do modelo taylorista-fordista. Esta perspectiva postula a tendência para a desvalorização dos recursos humanos, manifesta no aumento do desemprego, da desqualificação, da precarização do emprego e na degradação das condições de trabalho.

Ainda há uma terceira perspectiva não determinista sobre as tendências de evolução dos sistemas produtivos. Esta perspectiva, com a qual me identifico, considera que podem coexistir vários modelos de produção num determinado país, sector, região e até dentro da mesma empresa. Os processos de mudança são complexos e ambíguos, podem implicar tanto o aumento das qualificações como a desqualificação. Está subjacente a ideia segundo a qual não há uma evolução predeterminada mas opções entre várias alternativas. O futuro depende dos actores sociais, dos seus valores, interesses e do grau de democraticidade dos processos de mudança.



ALGUNS FACTORES CONDICIONANTES DA EVOLUÇÃO DO SEGMENTO DE EMPREGOS POUCO QUALIFICADOS

Para compreender a evolução das qualificações no contexto da transformação do sistema produtivo temos de tomar em consideração um conjunto de condições macroeconómicas, sociais e culturais, nomeadamente a divisão internacional do trabalho, as políticas do governo, o sistema de ensino-formação, o nível de educação e formação dos recursos humanos, a divisão



Estas posições mostram fortes concentrações geográficas. Os países economicamente mais avançados (G7) concentram a tecnologia, as infra-estruturas informacionais e os profissionais altamente qualificados, determinantes-chave da competitividade. A dependência surgida ao longo da história dos países menos desenvolvidos é reforçada. Enquanto as economias pouco desenvolvidas têm apenas pequenos segmentos da produção de alto valor e grandes segmentos de produtores disponíveis numa posição de trabalho desvalorizado, as economias desenvolvidas têm pequenos segmentos de trabalho desvalorizado e grandes segmentos de produção de alto valor. De acordo com Castells, a posição na divisão internacional do trabalho depende das características da força do trabalho e da sua inserção na economia global. As acções dos meios empresariais e dos governos são importantes para alterar a posição (Castells, 1998). Segundo Robert Reich, a riqueza de um país depende não da prosperidade de um sector ou de uma empresa nacional, mas daquilo com que contribui para a economia mundial, ou seja, das funções desempenhadas e das competências dos recursos humanos. Por essa razão, este antigo secretário do trabalho dos EUA durante a presidência de Bill Clinton recomendou o investimento nos recursos humanos como o melhor meio para aumentar o bem-estar dos Americanos (Reich, 1993).

de trabalho entre empresas cada vez mais organizadas em redes e as estratégias de modernização seguidas pelas empresas, etc.

A divisão internacional do trabalho e a posição que os países, regiões e empresas nela ocupam condicionam a qualidade dos empregos e, por conseguinte, as exigências de qualificação. A nova divisão internacional do trabalho, segundo Castells (1998), constrói-se em torno de quatro posições na economia global:

1. produtores de alto valor acrescentado baseados no trabalho informacional;
2. produtores de grandes volumes baseados em baixos custos de trabalho;
3. produtores de matérias-primas baseados em recursos naturais;
4. produtores disponíveis reduzidos ao trabalho desvalorizado.

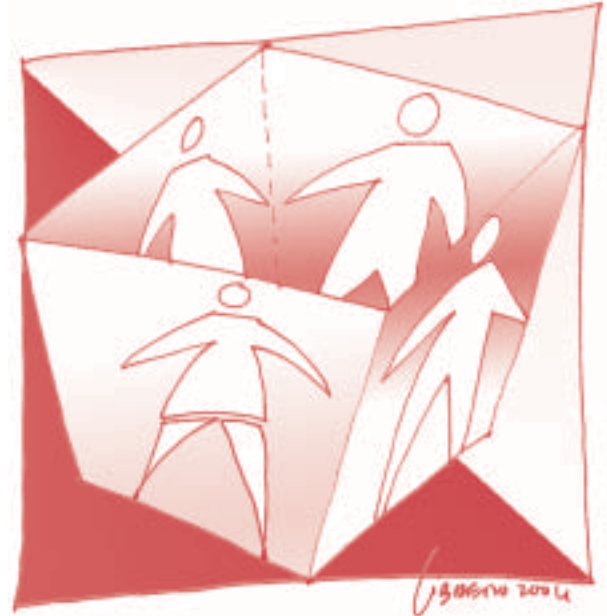
produtiva em Portugal, assente em sectores com alta densidade de mão-de-obra pouco qualificada com remunerações reduzidas.

A globalização e as TIC ampliam as opções possíveis quanto à utilização dos recursos humanos. As empresas podem:

- reduzir o número de trabalhadores efectivos e manter apenas os mais qualificados que lidam com as actividades centrais de maior valor acrescentado;
- subcontratar empresas e indivíduos para actividades não centrais de menor valor acrescentado;
- utilizar formas flexíveis de emprego (contratos com duração determinada, trabalho a tempo parcial, trabalho autónomo, trabalho temporário);
- procurar profissionais qualificados ao preço mais baixo possível;
- utilizar mão-de-obra pouco ou nada qualificada dos países mais pobres a preço o mais baixo possível;
- obter o consentimento dos trabalhadores, nos países com economias mais avançadas, para aceitarem salários e condições de trabalho menos favoráveis em troca da manutenção dos postos de trabalho.

A forte competição no mercado mundializado implica uma tendência para a utilização agressiva dos recursos humanos (Pfeffer, 1995) orientada para a compressão de custos. Esta utilização agressiva dos recursos humanos manifesta-se nos despedimentos, na substituição dos trabalhadores com idades próximas ou superiores a 50 anos por

um reduzido número de jovens recentemente formados e com salários mais baixos, na externalização de



funções levando ao aumento substancial do emprego instável e precário, na obtenção de profissionais qualificados e de mão-de-obra pouco qualificada ao preço mais baixo possível em regiões ou países com custos salariais reduzidos. A crescente difusão destas práticas limita cada vez mais o espaço do trabalho qualificado e as possibilidades de melhorar as qualificações e as perspectivas de empregabilidade, sobretudo nos países e nos sectores com mão-de-obra pouco ou nada qualificada.

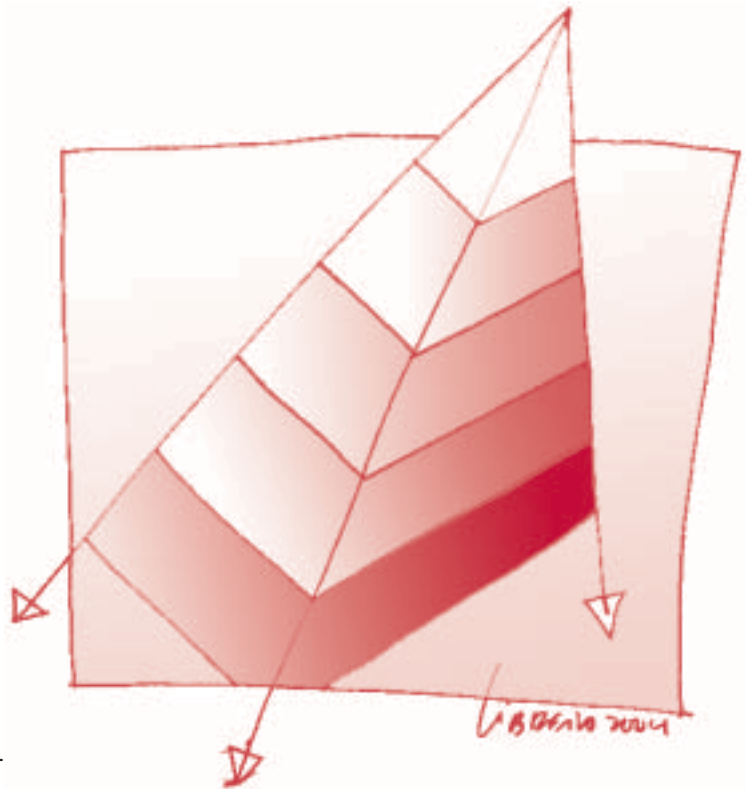
A divisão das actividades entre as empresas cada vez mais organizadas em rede condiciona igualmente a evolução das qualificações e as competências requeridas. A procura constante de locais mais vantajosos, pelas empresas multinacionais, para venderem e produzirem produtos e serviços, na lógica da redução dos custos e da flexibilidade, tende a levar frequentemente a uma segmentação do processo produtivo e a uma





divisão taylorista do trabalho entre empresas⁽¹⁾. O trabalho profissional intensivo em conhecimentos e em tecnologias avançadas é organizado segundo princípios pós-tayloristas e tende a concentrar-se nas “empresas-cabeças” situadas em áreas com infra-estruturas materiais, de informação-comunicação adequadas; por sua vez, as operações de rotina organizadas tendem a ser transferidas para “empresas-mãos”, situadas preferencialmente em regiões de mão-de-obra barata. Este tipo de divisão do processo produtivo entre empresas pode surgir igualmente no seio de redes empresariais ou macroempresas nacionais. Neste caso são também “empresas-cabeças” que concentram as áreas e funções-chave (I&D, concepção de estratégias de marketing e de distribuição) e o trabalho qualificado. Por sua vez, nas empresas subcontratadas dependentes da empresa subcontratante e nas unidades periféricas predominam as tarefas de execução rotineira, limitando-se o espaço do trabalho qualificado para um núcleo reduzido que se dedica às funções de direcção e controlo (Castillo, 1994).

As empresas organizadas em redes podem tomar formas muito diversificadas, como redes horizontais de pequenas empresas, redes horizontais de grandes empresas, redes de subcontratação em torno de grandes empresas, alianças estratégicas entre grandes empresas para certas actividades e redes resultantes da desagregação das grandes empresas e ainda redes globais. Os dife-



rentes tipos de rede comportam diferentes tipos de relacionamento, que pode ir da cooperação baseada no parceria à dependência baseada na dominação. Esta forma de empresa pode constituir um espaço alargado para a inovação tecnológica e para a reorganização do trabalho com base em novos princípios, desde que funcione de acordo com a lógica da cooperação e autonomia ligada a uma divisão equilibrada do trabalho entre as empresas que compõem a rede. As PME subcontratadas pelas grandes empresas para realizarem actividades de baixo valor acrescentado tendem a constituir espaços de trabalho pouco qualificado. Mas quando as PME se integram em redes caracterizadas pela cooperação com uma divisão

(1) A relação entre as empresas na lógica dos princípios tayloristas significa que há uma divisão entre empresas que concebem e controlam e empresas que executam.



mais equilibrada de actividades entre as empresas, tende a aumentar o espaço do trabalho qualificado ligado a actividades de maior valor acrescentado.

A evolução dos sistemas produtivos não é uniforme, precisamente porque as empresas fazem as suas escolhas tecnológicas e organizacionais em função de orientações estratégicas com vista à sobrevivência e/ou a melhoria da sua competitividade. Essas orientações podem ser de diversos tipos, como:

- a estratégia de redução de custos, sobretudo os de mão-de-obra;
- a estratégia de inovação “tecnocêntrica”;
- a estratégia de inovação inspirada no modelo *lean production* e na reengenharia;
- a estratégia de inovação “antropocêntrica” centrada nas pessoas e na organização (Kovács, 1994).

As diferentes orientações estratégicas seguidas pelas empresas implicam espaços de trabalho qualificado e exigências de qualificação bem distintas.

A estratégia de redução dos custos de mão-de-obra e a modernização tecnocêntrica apostam, sobretudo, na flexibilização quantitativa dos recursos humanos (variação do número de trabalhadores em função da conjuntura) pelo aumento de empregos periféricos (contrato a curto termo, tempo parcial) e pelo recurso crescente à externalização de um con-



junto de funções e tarefas (subcontratação, emprego independente, contratos de prestação de serviços, etc.). Na estratégia tecnocêntrica o esforço do investimento concentra-se nas tecnologias. A produtividade e a flexibilidade são entendidas como dependentes dos meios técnicos que substituem cada vez mais as pessoas. O ideal é chegar a um sistema produtivo sem pessoas. Esta estratégia aposta na sofisticação das tecnologias, na limitação da iniciativa e do poder de decisão no nível de execução e no aperfeiçoamento do controlo sobre máquinas, processos e pessoas. A aposta na flexibilidade técnica complementa-se com a aposta na flexibilidade quantitativa do trabalho e do emprego. Essas orientações na modernização das empresas constituem um poderoso obstáculo à melhoria das qualificações e ao desenvolvimento de novas competências.

A estratégia inspirada no modelo *lean production* de origem japonesa procura reduzir ou eliminar os desperdícios e melhorar a produtividade e a qualidade, por via de uma organização do trabalho baseado no trabalho em equipa, na polivalência dos trabalhadores, no seu envolvimento nas decisões operacionais e no seu empenhamento nos melhoramentos contínuos⁽²⁾. Por essa razão, esta orientação, sobretudo nas empresas centrais e nas empresas subcontratadas das primeiras linhas, aumenta o espaço do trabalho qualificado. No caso da reengenharia de origem americana, a ênfase está na racionalização dos processos operacionais, sobretudo nos serviços através do agrupamento ao máxi-

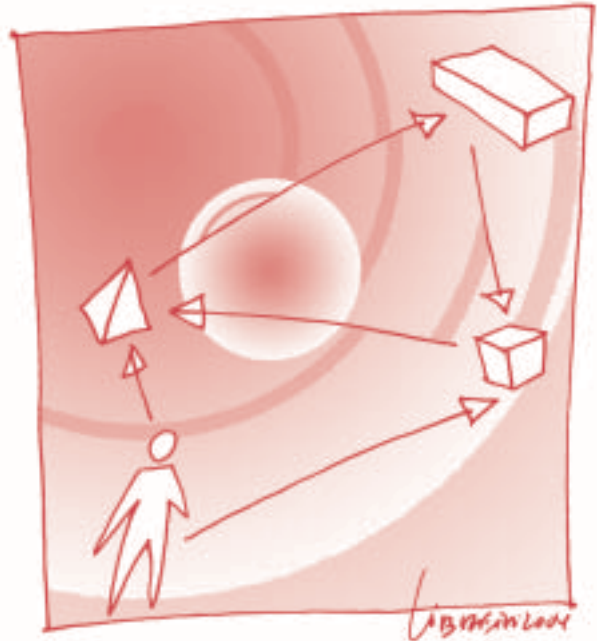


(2) A integração das empresas subcontratadas numa rede hierarquizada e o envolvimento dos principais fornecedores e clientes no desenvolvimento dos produtos consituem outros aspectos importantes deste modelo.

mo de postos e tarefas, explorando as potencialidades das TIC para aumentar a flexibilidade e suprimir os desperdícios. O agrupamento de postos e tarefas, a compressão vertical dos processos e a descentralização das decisões com vista ao emagrecimento das empresas implica, não apenas despedimentos, mas também a sobrecarga dos sobreviventes num ambiente de insegurança e desconfiança. Embora estas orientações estratégicas possam contribuir para a melhoria das qualificações de núcleos restritos de trabalhadores, também aumentam o espaço do trabalho pouco qualificado pelas práticas de subcontratação e externalização das actividades não centrais, e ainda têm como consequência o aumento do desemprego.



As empresas que adoptam uma estratégia assente nas pessoas e na inovação organizacional consideram que o seu sucesso depende, principalmente, da qualidade dos recursos humanos, do trabalho e da organização inteligentes, da boa distribuição e circulação da informação, da eficácia das equipas de trabalho e da cooperação. A reorganização das empresas nesta orientação coloca a inteligência e a reflexão das pessoas no centro do sistema produtivo. Criam-se condições óptimas para a melhoria das qualificações e para o desenvolvimento de novas competências pela flexibilização qualitativa (aumento da qualificação, polivalência, adaptabilidade) e investimento no desenvolvimento de novas competências nos diversos níveis (organização qualificante). A tecnologia é especificamente adaptada às necessidades de uma



organização descentralizada e das equipas autogeridas. A flexibilidade é encarada numa óptica organizacional e comportamental que se baseia não tanto na mobilidade das pessoas, mas antes na mobilidade e reactividade dos comportamentos individuais e colectivos⁽³⁾. É este tipo de reorganização do trabalho que permite o equilíbrio entre flexibilidade e segurança, satisfazendo as expectativas dos trabalhadores, cuja importância é sublinhada no Livro Verde sobre a reorganização do trabalho (Comissão Europeia, 1997).

Pode haver igualmente, dentro da mesma empresa, soluções de compromisso, quando se aplicam estratégias diferentes aos grupos diferentes: flexibilização qualitativa em relação ao núcleo central e flexibilização quantitativa em relação aos grupos periféricos de trabalhadores com

(3) Veltz, P.; Zarifian, P.: "Modèle systémique et flexibilité", in: Terssac, G.; Dubois P.: *Les Nouvelles rationalisations de la production*, Cepadué-Éditions, Toulouse, 1992, pp. 43-62.



baixo nível de qualificação. A focalização na actividade central de maior valor leva à criação de trabalhadores nucleares bem pagos, com uma situação profissional estável e condições adequadas para o desenvolvimento de novas competências (inclusive competências informacionais, empresariais e de gestão) e para a melhoria da sua empregabilidade. Mas, ao mesmo tempo, a externalização das restantes actividades implica a difusão de formas de emprego flexíveis, frequentemente precárias e, por conseguinte, o forte crescimento de uma força de trabalho fluída, flexível, que pode ser contratada ou despedida de acordo com as necessidades de adaptação ao mercado. Para Castells (1998) trata-se do modelo prevaiente do trabalho na nova economia baseada no conhecimento.

Estas estratégias diferenciadas dentro da mesma empresa dão origem a uma nova estratificação dos recursos humanos. A aplicação de novos princípios de gestão de recursos humanos orientada a longo prazo e

para a valorização das pessoas tende a ser limitada aos mais competentes e/ou àqueles que são detentores das qualificações-chave difíceis de obter no mercado de trabalho externo e cujas funções incidem sobre actividades de alto valor acrescentado (intensivas em conhecimento e em tecnologias avançadas). Ao mesmo tempo, os grupos periféricos e os grupos externos ligados às actividades rotineiras e de baixo valor acrescentado são geridos de acordo com o paradigma tradicional, numa óptica do curto prazo e na lógica do mercado segundo o qual o “factor humano” não passa de um custo a ser reduzido.

Assim, as transformações técnico-organizativas não afectam de modo uniforme todos os sectores de actividade e todas as empresas. No que se refere às qualificações, pode haver variações dentro da mesma empresa. Nalguns casos, relativos às actividades centrais ou estratégicas, o trabalho é revalorizado e a qualidade do emprego melhorada; mas noutros casos, relacionados principalmente com as actividades externalizadas, desvaloriza-se o trabalho e deteriora-se o emprego.

Se o segmento dos empregos pouco qualificados aumenta ou se reduz, isso depende das orientações estratégicas seguidas pelas empresas. A maior difusão de práticas de organização e gestão com uma orientação de redução de custos de mão-de-obra e/ou com uma orientação “tecnocêntrica” implica, além do aumento do desemprego, o aumento do segmento de empregos com baixos níveis de exigência em termos de qualificação.

A maior redução do segmento dos empregos não qualificados e o aumento substancial dos empregos qualificados seria possível com





a maior difusão de práticas de organização e de gestão com uma orientação antropocêntrica que aposta na integração de tecnologias avançadas, recursos humanos qualificados e organizações descentralizadas e participativas. Esta orientação implica a melhoria da qualificação dos indivíduos pela integração da formação no trabalho e uma certa estabilidade do emprego; autonomia no trabalho e poder de decisão dos grupos de trabalho; comunicação-cooperação, acessibilidade das informações, participação nas decisões e autocontrolo. Para se obter flexibilidade em certos aspectos será necessária estabilidade noutros, como chamam a atenção Freeman e Soete: “A necessidade de uma flexibilidade acrescida nos padrões ocupacionais, perfis profissionais, organização e tempo de trabalho tem de ser combinada com a procura de novas estruturas, novas ‘rigidezes’ que tornam viável aos indivíduos investirem na educação, formação

e aquisição de novas competências.” (Freeman e Soete, 1994.)

O investimento feito no ensino/formação com o objectivo de aumentar o nível de formação geral e profissional pode ser comprometido, caso prevaleçam nas empresas práticas organizacionais e de gestão com orientações de redução de custos de mão-de-obra e tecnocêntricas. Daí a importância da convergência entre as orientações seguidas pelo sistema de ensino/formação relativamente aos perfis de formação e as orientações seguidas pelas empresas no que se refere aos perfis profissionais a adquirir e desenvolver. Esta convergência requer diálogo e negociação entre as mais diversas partes envolvidas na questão e a articulação das suas acções.

QUE ORIENTAÇÕES PARA O ENSINO-FORMAÇÃO?

Com os novos sistemas produtivos (na orientação *lean production* e, sobretudo, na orientação antropocêntrica), a compreensão e o controlo global dos processos ultrapassa em importância a execução de tarefas específicas. Daí a importância de um ensino geral mais elevado e de uma formação profissional não limitada apenas à preparação para uma ocupação, função e/ou posto de trabalho. Exige-se uma formação inicial de nível mais elevado e de base alargada, em termos científicos, técnicos e socioculturais, para facilitar a mobilidade e adaptabilidade ao longo da vida activa numa economia cada vez mais informacional, na qual a informação e o conhecimento se tornam variáveis centrais e fontes principais do valor acrescentado. Por sua



vez, o contexto de mudanças em que vivemos requer uma aprendizagem contínua. Portugal encontra-se numa situação extremamente débil em relação aos outros países da UE, com o nível médio de escolaridade mais baixo da população em idade activa. Em 2000, apenas 19,6% da população activa tinha o nível de ensino secundário ou superior, o que é extremamente baixo face à média europeia (dos 15) — 63,4% — e, sobretudo, face aos novos membros da UE (os antigos países de Leste).

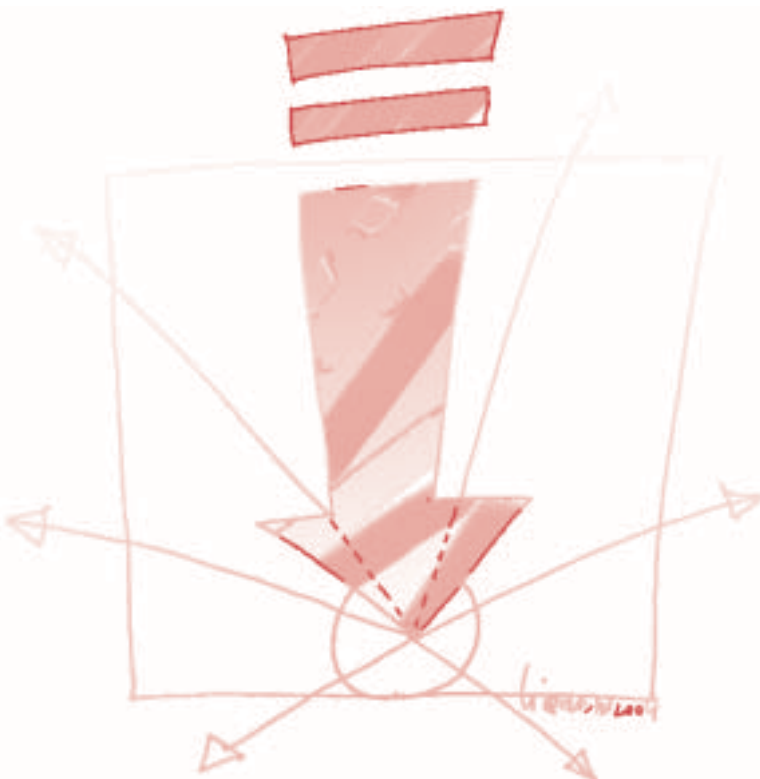
Quanto maior flexibilidade funcional se pretende do sistema produtivo, mais aumentam as exigências de desenvolvimento de novas competências inscritas no modelo flexível e qualificante de organização do trabalho, como a responsabilidade baseada na iniciativa, capacidade de abstracção, capacidade de identificação e resolução de problemas, adaptabilidade às mudanças, capacidade de an-

tecipação para fazer frente às novas situações, capacidade de inovação, competências sociais (capacidade de comunicação, de colaboração e de trabalhar em equipa) e capacidade de renovação dos saberes (aprendizagem contínua). Por conseguinte, o conteúdo dos programas de ensino-formação têm de incidir não apenas sobre os aspectos técnicos, mas igualmente sobre os aspectos sociais e organizacionais.



As empresas tendem a ter um papel crescente na formação e no desenvolvimento destas competências, ao mesmo tempo que aumenta cada vez mais a responsabilização do indivíduo pela sua formação, ou seja, pela sua autoformação com vista à sua melhor inserção profissional.

Em Portugal coloca-se, muito mais do que noutros países da UE, a questão da formação profissional contínua de adultos, sobretudo daqueles que se encontram numa situação débil no mercado de trabalho devido aos seus baixos níveis de escolaridade. De acordo com os dados da Eurostat referentes a 2001, Portugal é o país da UE com o mais baixo nível de escolaridade da população de 25 a 64 anos: 80,4% tem menos de 12 anos de escolaridade, enquanto a média da UE é 36,6%. O aumento do nível de escolaridade ou de formação inicial (e a luta contra o abandono escolar precoce) é crucial, uma vez que condiciona fortemente as perspectivas da vida profissional. Os jovens com um nível de escolaridade relativamente baixo têm cada vez mais dificuldades em ingressar no mercado de trabalho e, quando o conseguem, a sua situação profissional tende a ser instável, o que não favorece a sua participação em acções de formação. Por sua vez, os jovens com um nível mais elevado de escolaridade têm um melhor ponto de partida para participar em programas de formação contínua. Porém, a permanência numa situação de rotatividade entre empregos pre-



cários pode levar à perda de confiança no futuro e, em consequência, ao desinteresse pela formação. Por conseguinte, as vantagens da escolaridade mais elevada acabam por enfraquecer ou até perder-se quando a precaridade de situações de trabalho se torna modo de vida.

Agrava ainda mais a situação o facto de a proporção dos adultos a participar em acções de formação profissional ser, ao mesmo tempo, muito baixa (3,3%) em relação à média europeia (8,4%)⁽⁴⁾. A melhoria das qualificações exige que a participação dos segmentos com baixos níveis de escolaridade na formação contínua aumente substancialmente. Este aumento é um grande desafio uma vez que, de acordo com os dados da Eurostat e da OCDE, são precisamente os mais escolarizados que tendem a participar em acções de formação contínua. Ou seja, aqueles que mais precisariam de formação para melhorar a sua situação em termos de empregabilidade, acabam por não utilizar essa oportunidade. Estas oportunidades são aproveitadas por aqueles que possuem um bom nível educativo inicial. Os que têm baixos níveis de escolaridade não só se encontram afectados por maiores problemas de desemprego e de ordenados mais baixos nas fases iniciais de ingresso no mercado de trabalho, como vêem a sua relativa desvantagem agravar-se ao longo do tempo (Hassan, 1994).

Para uma parte substancial dos trabalhadores, aqueles que se encontram numa situação frágil no mercado de trabalho, parece muito difícil a melhoria da sua qualificação e, por conseguinte, da sua empregabilidade. Aqueles que, devido ao pobre conteúdo do trabalho que realizam, aos baixos níveis de habilitação ou ainda



aos vínculos contratuais instáveis, acabam por não ter condições para desenvolver as competências valorizadas no mercado de trabalho. São, sobretudo, mulheres, jovens, os grupos etários

mais elevados, os pouco qualificados e os menos escolarizados que fazem parte desta mão-de-obra com uma posição muito frágil no mercado de trabalho. A sua mobilidade tende a limitar-se à esfera do trabalho pouco qualificante, tanto dentro da mesma empresa como na mudança de uma empresa para outra, comportando características que perpetuam a sua fragilidade no mercado de trabalho, nomeadamente a falta de possibilidades de formação e de promoção profissional. Esta fragilidade aumenta ainda mais quando o emprego precário alterna com períodos de desemprego (Kovács, 2002).

As acções de formação destes grupos deviam integrar a formação formal e a formação no trabalho. Este



(4) Dados de 2001, Eurostat.

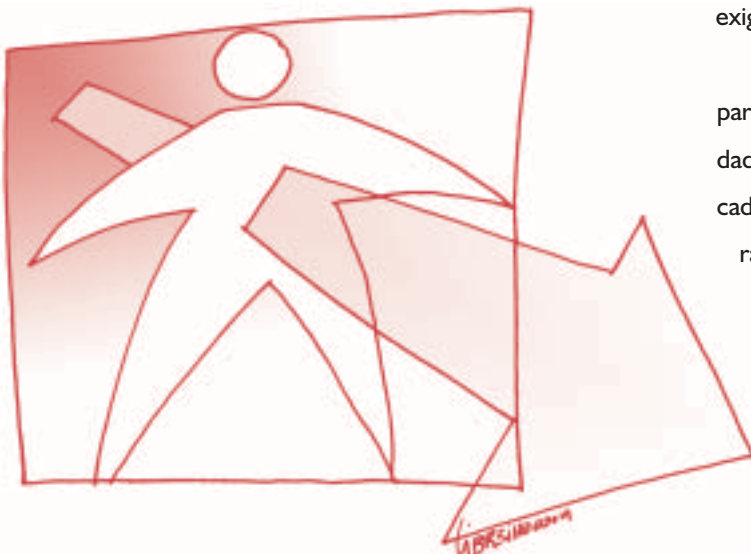
segmento tem grandes dificuldades de aprendizagem, que não residem apenas num défice de conhecimentos, mas também na dificuldade de formalização a partir da prática de trabalho. Para este segmento é mais adequada uma nova modalidade de aprendizagem, na qual a situação concreta de trabalho, ou seja, a prática, constitui o ponto de partida para a aquisição de saberes. Trata-se de passar do saber prático para o saber formalizado (teórico) (Malglaive, 1988). A criação de oportunidades de aprendizagem contínua exige que aumente o espaço do trabalho qualificante nas empresas e que as chefias intermédias se tornem animadores deste processo de aprendizagem contínua e, naturalmente, que sejam acessíveis os meios e as informações necessárias à aprendizagem nos locais de trabalho. A aprendizagem no trabalho reveste particular interesse quando a população activa tem um nível de escolaridade relativamente baixo. A experiência de diversas empresas indica que é possível o desenvolvimento de competências requeridas pelos novos sistemas produtivos através de novas

formas de organização do trabalho qualificantes (integração vertical e horizontal de tarefas/funções, grupos de trabalho, ilhas de produção ou equipas semiautónomas), mobilizadoras da inteligência dos trabalhadores nos diversos níveis hierárquicos. Nestas novas formas organizacionais o próprio trabalho constitui uma fonte de aprendizagem e de desenvolvimento profissional.

CONCLUSÕES

Assiste-se a um processo de desintegração vertical e espacial das empresas por via da segmentação produtiva e da exteriorização de actividades, multiplicando-se os processos de *outsourcing* e intensificando-se o recurso às subcontratações. O denominador comum destas mudanças é a flexibilização dos modos de produção e do emprego. Os processos de modernização actualmente em curso implicam tendências contraditórias: exige-se o aumento do nível de qualificações e o desenvolvimento de novas competências mas, ao mesmo tempo, sob a pressão da concorrência intensificada no contexto da economia global, multiplicam-se os empregos instáveis e pouco exigentes em termos de qualificação.

As empresas podem seguir orientações diferentes para sobreviver e manter ou melhorar a sua competitividade, de acordo com a diversidade de situações de mercado dos produtos e do trabalho, condições socioculturais, tipo de relações laborais, nível de escolaridade/formação dos recursos humanos, constrangimentos locais e globais, políticas europeias e nacionais, entre outros. Não há, por conseguinte, uma única tendência de mudança dos sistemas produtivos, mas várias evoluções possíveis.



Uma das tendências de evolução é a “via baixa” (*low road*)⁽⁵⁾ do desenvolvimento económico que procura a competitividade através de baixos custos salariais e mercado de trabalho desregulado. A pressão para a minimização do custo de trabalho leva à compressão do número de efectivos e à externalização de um número crescente de tarefas, bem como à deslocalização de tarefas e de empresas para zonas com salários mais baixos. Por conseguinte, implica a redução do emprego estável e o aumento de uma força de trabalho flexível que se encontra em condições precárias e pouco ou nada protegidas. O investimento na força de trabalho para torná-la mais produtiva é mínimo ou não existe, o que implica dificuldades para melhorar a produtividade e a qualidade dos produtos. Os fracos resultados tornam necessários novos cortes no número de empregos e nos salários. Entra-se, assim, numa espiral descendente dos salários e das condições de trabalho. Quanto mais as empresas aderem à lógica da redução dos custos de mão-de-obra e à modernização tecnicista, mais forte se tornará esta tendência de evolução que se inscreve no processo da globalização competitiva com a predominância da lógica financeira que pressiona as empresas a procurarem a rentabilidade a curto prazo.

A outra tendência de evolução é a “via alta” (*high road*) da reestruturação produtiva que se baseia na melhoria eficiente e na inovação, ou seja, através dos ganhos económicos há ganhos salariais, melhorias nas condições sociais. Há forte investimento nos recursos humanos para melhorar a produtividade e a qualidade dos produtos. Ao mesmo tempo, salvaguardam-se os direitos dos trabalhadores e promovem-se normas ade-

quadas de protecção social e mecanismos de diálogo e negociação. Esta via inscreve-se num tipo de desenvolvimento económico e social orientado não apenas para objectivos quantitativos como o crescimento económico ou mais emprego, mas também para a autonomia, satisfação no trabalho, boas condições de trabalho e outros aspectos qualitativos. Quanto mais as empresas aderem à orientação antropocêntrica, mais forte se tornará esta tendência. A promoção desta via exige uma globalização diferente, orientada para a redução das desigualdades e desequilíbrios económicos, sociais e ecológicos.

As estratégias orientadas na lógica da *lean production* e da reengenharia focalizam para a melhoria das qualificações e das competências dos trabalhadores ligados às actividades centrais e que lidam com a flexibilidade funcional e com a inovação. Este segmento encontra-se no segmento dos empregos exigentes em termos de qualificações, numa lógica de “via alta”. No entanto, grande parte dos trabalhadores ligados às actividades complementares e às funções externalizadas, subcontratadas, tem empregos instáveis e com níveis de exigência de qualificação muito baixos. Estes segmentos encontram-se, por conseguinte, submetidos à lógica da “via baixa”.

A promoção da “via alta” da reestruturação da economia, por via de políticas europeias e nacionais adequadas, é sem dúvida aquela que permite aumentar os bons empregos, mais exigentes em termos de qualificação, em detrimento dos empregos com baixos níveis de qualificação. Esta via permite, ao mesmo tempo, sobretudo através de práticas de trabalho qualificantes, melhorar as qualificações daqueles cujos níveis de ensino/formação são baixos.



(5) Cf.: Pyke e Segenberger, 1992: 11-13.

BIBLIOGRAFIA

- Atkinson, John: “La flexibilité de l’emploi sur le marché internes et externes de travail”, in: Dahrendorf, Ralf, Kohler, Eberhard, Piotet, Françoise: *Nouvelles formes de travail et activité*, Fondation Européenne pour l’Amélioration des Conditions de Vie et de Travail, Dublin, 1987.
- Brilman, Jean: *L’entreprise réinventée*, Paris, Les Éditions d’Organization, 1995.
- Castells, Manuel: *La era de la información Economía, sociedad y cultura*, La sociedade red, Vol. I, Madrid, Aliança ed. 1998.
- Castillo, Juan José: “Em Busca do Trabalho Perdido (e de uma sociologia capaz de o encontrar...)” in: Kovács, Ilona; Castillo, Juan José: *Novos Modelos de Produção: Trabalho e Pessoas*, Oeiras, Celta Editora, 1998.
- Castillo, Juan José: “La cualificación del trabajo y los distritos industriales”, *Economía y Sociología del Trabajo* n.º 21-22, 1994.
- Comissão Europeia, *White Paper on Teaching and Learning. Towards the Learning Society*, Bruxelas, 1995.
- Comissão Europeia, Livro Verde. *Parceria para Uma Nova Organização do Trabalho*, Luxemburgo, Serviço de Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, 1997.
- Freeman, Chris e Soete, Luc: *Work for all or Mass Unemployment*, Londres, Nova Iorque, Pinter Publishers, 1994.
- Gazier, Bernard: *Les stratégies des ressources humaines*, Paris, La Decouverte, 1993.
- Hassan, Abrar: “Desenvolvimento do mercado de trabalho e política de educação e formação”, *Formação Profissional*, CEDFOP, n.º 2, 1994.
- Kovács, Ilona e Castillo, Juan José: *Novos Modelos de Produção: Trabalho e Pessoas*, Oeiras, Celta Editora, 1998.
- Kovács, Ilona: “A participação no contexto de competitividade”, *Organizações & Trabalho*, APSIOT, Lisboa, n.º 12, 1994, pp. 11-29.
- Kovács, Ilona e outros: *Qualificações e Mercado de Trabalho*, Lisboa, IEFP, 1994.
- Malglaive, Gérard: “Les rapports entre les savoir et pratiques dans le développement des capacités d’apprentissage chez les adultes”, *Revue Education Permanente*, n.º 92, 1988, pp. 53-61.
- Moniz, A. Brandão e Kovács, Ilona: *Evolução das Qualificações e das Estruturas de Formação*, Lisboa, IEFP, 1997.
- Pfeffer, Jeffrey: “A competitividade através dos recursos humanos”, *Executive Digest*, Janeiro de 1995.
- Pyke, Frank; Sengenberger, Werner (ed.): *Industrial discredits and local economic regeneration*, Genebra, International Institut for Labour Studies, 1992.
- Reich, Robert: *O Trabalho das Nações*, Lisboa, Ed. Quetzal, 1993.
- Rifkin, Jeremy: *The End of Work: The Decline of the global Labor force and the New Post-Market Era*, Nova Iorque, J. P. Tatcher; G. P. Putnam’s Sons, 1995.
- Stahl, T., Nyhan B. e D’Aloja P.: *A Organização Qualificante. Uma Visão para o Desenvolvimento dos Recursos Humanos*, Eurotecnet/CCE, 1993.
- Terressac, G., Dubois P.: *Les Nouvelles Rationalisations de la Production*, Cepadués-Éditions, Toulouse, 1992.



Ilona Kovács

Professora Catedrática do Instituto Superior de Economia e Gestão



A qualidade do emprego no contexto europeu

A Estratégia Europeia para o Emprego considera a qualidade do emprego uma prioridade. Mas como se define, pode ser concretizado e avaliado esse objectivo? Apresenta-se uma análise sobre o que está a ser feito pela UE no que diz respeito à qualidade do emprego

O objectivo de melhorar a qualidade do emprego tem vindo a assumir uma importância crescente nas orientações da Estratégia Europeia para o Emprego (EEE).

O ponto de partida desta orientação estratégica foi o Conselho Europeu de Lisboa, de Março de 2000, que estabeleceu o objectivo de criar “mais e melhores empregos” — sublinhando a forte interdependência entre quantidade e qualidade —, no que foi prosseguido por outras recomendações e resoluções comunitárias, nomeadamente do Conselho Europeu de Nice, de Dezembro de 2000, que inscreveu este tema na Agenda Social Europeia.

A revisão da EEE, encetada em 2003⁽¹⁾, e as orientações adoptadas a partir das recomendações do Grupo de Missão Europeu para o Emprego, criado neste mesmo ano⁽²⁾, associam ao objectivo da qualidade o da produtividade: “a estratégia renovada da EEE exige que as políticas de emprego dos Estados-membros fomentem três objectivos complementares e sinérgicos, a saber, o pleno emprego, a melhoria da qualidade e produtividade do trabalho e o reforço da coesão e inclusão social”⁽³⁾. A relação dinâmica entre os vectores da qualidade e da produtividade é sublinhada no relatório produzido pelo referido Grupo de Missão⁽⁴⁾: “Se é evidente que o aumento dos salários reais e a melhoria das condições de trabalho dependem de uma taxa de crescimento mais elevada da produtividade, é igualmente verdade que o aumento da qualidade do emprego e do nível de qualificação contribuem para dinamizar a eficiência e produtividade da economia...”.

Colocada a qualidade do emprego no primeiro plano dos objectivos da EEE, levanta-se o problema de avaliar a respectiva concretização.

No que se refere à dimensão quantitativa do emprego já haviam sido fixados objectivos médios a atingir na UE: uma taxa de emprego total de 67% em 2005 e de 70% em 2010; uma taxa de emprego feminino de 57% em 2005 e de 60% em 2010; uma taxa de emprego de 50% para os trabalhadores mais velhos (55-64) em 2010; um aumento de cinco anos da idade média efectiva de saída do mercado de trabalho entre 2001 e 2010⁽⁵⁾.

Estas metas apoiam-se em conceitos e definições há muito utilizados na elaboração de indicadores, através de métodos e operações estatísticos harmonizados nos países da UE: as taxas de emprego e desemprego e idade efectiva de reforma. O mesmo se passa com a produtividade (do trabalho), que está claramente definida e é correntemente determinada e divulgada pelas fontes de dados nacionais e internacionais.

Diferente é a situação no que concerne à qualidade. Não que o tema seja propriamente uma novidade. O conceito de qualidade está já introduzido no mun-



(1) COM(2003) 6 final.

(2) O Grupo de Missão, presidido por Wim Kok, foi criado por proposta do Conselho à Comissão, em Março de 2003, com o objectivo de realizar um exame independente e aprofundado das políticas de emprego da UE.

(3) Decisão do Conselho (2003/578/CE) de 22 de Julho de 2003.

(4) Com um sugestivo título em inglês: “Jobs, jobs, jobs.”

(5) Metas fixadas nos Conselhos Europeus de Lisboa (Março de 2000), Estocolmo (Março de 2001) e Barcelona (Março de 2002). O cumprimento destas metas está posto em causa e, pelo menos em relação a algumas das metas intermédias, é já certo que se não vão cumprir (ver Comissão Europeia, Relatório Conjunto sobre o Emprego 2003-04).

do empresarial, existindo mesmo uma família de normas ISO⁽⁶⁾ para a sua aplicação⁽⁷⁾. No domínio da análise e das políticas do mercado de trabalho, a noção e ponderação da qualidade e, particularmente, a preocupação de otimizar o binómio quantidade/qualidade do emprego sempre esteve presente. E basta lembrar o tríptico objectivo, estabelecido pela Convenção 122 da OIT de 1964 para a política de

emprego, de se alcançar o pleno emprego, produtivo e livremente escolhido, que de certo modo sintetiza liminarmente essa preocupação. No quadro da União Europeia, tanto as políticas nacionais como comunitárias contemplam a vertente da qualidade e é comum a utilização de diferentes perspectivas para a aferir tendo em conta, por exemplo, a evolução do trabalho precário, dos ganhos ou da estrutura de qualificações.

No entanto, estas abordagens dependem dos métodos de análise e perspectiva dos autores, não permitindo uma aproximação comparativa da situação e políticas prosseguidas, nomeadamente para aplicação do método aberto de coordenação⁽⁸⁾.

Procurando encontrar um padrão mais consistente para avaliar o emprego e promoção das políticas na

perspectiva da qualidade, a Comissão Europeia propôs⁽⁹⁾ e o Conselho Europeu de Laeken, de Dezembro de 2001, aprovou uma listagem constituída por dez dimensões da qualidade do emprego, a serem tomadas em consideração para acompanhar os respectivos progressos na UE. Essas dimensões agrupam-se, por sua vez, dentro de duas grandes categorias ou dimensões-chave: uma relativa às *características intrínsecas do emprego* e uma segunda que abrange o *contexto mais vasto do trabalho e do mercado de trabalho*.

Incluem-se na primeira categoria (i) a qualidade intrínseca do emprego e (ii) as aptidões, aprendizagem ao longo da vida e progressão na carreira.

Na segunda categoria — *contexto mais vasto do emprego e do mercado de trabalho* — consideram-se (iii) a igualdade entre homens e mulheres, (iv) a saúde e segurança no trabalho, (v) a flexibilidade e segurança, (vi) a inserção e acesso ao mercado de trabalho, (vii) a organização do trabalho e equilíbrio trabalho/vida privada, (viii) o diálogo social e participação dos trabalhadores, (ix) a diversidade e não-discriminação e, finalmente, (x) o desempenho económico e produtividade.

Para cada uma destas dimensões foram definidos indicadores⁽¹⁰⁾ com a recomendação de serem utilizados no quadro do acompanhamento das orientações e das recomendações para o emprego. Vejamos a título de exemplo os indicadores recomendados para as duas primeiras dimensões relativas às *características intrínsecas do emprego*.

(6) International Organization for Standardization.

(7) Ver INOFOR (2001): Qualidade — conceitos, tendências, qualificação.

(8) O método aberto de coordenação iniciado ao nível europeu pela EEE implica que a implementação das políticas seja norteada pela subsidiariedade, convergência, gestão por objectivos, acompanhamento multilateral e abordagem integrada.

(9) COM(2001) 313 final.

(10) COM(2003) 728 final.



Assim, para avaliar a *qualidade intrínseca do emprego* é recomendado, como indicador-chave, o dos movimentos entre as situações de não emprego e emprego e de mudança de emprego desagregados por níveis de remuneração complementados pelo dos movimentos por tipo de contrato e ainda um indicador relativo à satisfação das pessoas com os seus empregos.

Quanto às *qualificações, educação e formação ao longo da vida e progressão na carreira*, recomenda-se, como indicador-chave, a percentagem da população em idade de trabalhar que participa em medidas de educação e formação. E, como indicadores complementares de contexto, as percentagens da população em idade de trabalhar, que participa em medidas de emprego e formação, da população empregada que participa numa formação ligada ao emprego e ainda da população empregada que utiliza informática no domicílio e/ou no local de trabalho para efectuar o seu trabalho.

Todos os indicadores — 31 indicadores no total —, com excepção do que se refere ao *diálogo social e participação dos trabalhadores*, para o qual ainda não foram determinadas as fontes de informação, serão obtidos de instrumentos estatísticos já existentes, a maioria comunitários, como sejam o Inquérito à Forças de Trabalho ou o Painel dos Agregados Domésticos da União Europeia, promovidos pelo Eurostat.

Estas propostas representam de facto um avanço notável no sentido de uma harmonização e coerência da difícil tarefa de “medir” a qualidade. Contudo, as limitações do método ainda são grandes e este passo pouco mais significa que a utilização de uma grelha comum, dando origem a análises por sua vez qualitativas, embora

mais estruturadas e objectivas. Estamos longe da construção de um indicador compósito da qualidade tal como existe, por exemplo, para o caso do desenvolvimento humano elaborado pelo PNUD⁽¹¹⁾.

A consideração simultânea de várias dimensões e indicadores para avaliar a qualidade do emprego levanta vários problemas. Por exemplo, como ponderar o valor desses indicadores? Se alguns tiverem uma evolução positiva e outros negativa, quais são os mais importantes para definir se houve, ou não, melhoria da qualidade? E como os interpretar sem entrar em linha de conta, também, com a qualidade das medidas que traduzem? Concretizando: se, num dado período, a participação dos trabalhadores em acções de educação e formação aumentar mas isso se dever a medidas desconexas e a educação e formação ministradas forem inadequadas, diremos que isso contribuiu para a qualidade do emprego? Parece evidente que a qualidade do emprego é, por sua vez, subsidiária da qualidade dos vectores de políticas económicas, sociais, de educação, segurança do trabalho, formação e direitos humanos da União Europeia. E que são elas próprias impulsionadas e susceptíveis de avaliação na óptica também da respectiva qualidade⁽¹²⁾.

Estes problemas não são ignorados mas parece não haver outro caminho dada a complexidade do fenómeno em causa que, no dizer da Comissão Europeia, a qualidade do emprego “... não pode exprimir-se por um só parâme-



(11) Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Publica anualmente um relatório com o índice de desenvolvimento humano de todos os países.

(12) A qualidade da educação e formação é um dos temas-chave para a formação profissional da presidência holandesa que se vai exercer durante o segundo semestre de 2004.

tro, é pluridimensional e a sua evolução depende de diversas componentes que interagem umas com as outras. Para além disso, a importância que se atribui a cada uma das dimensões varia consoante as circunstâncias...”⁽¹³⁾.

Por outro lado, esta diversidade de perspectivas é enriquecedora face à noção mais restrita e tradicional da qualidade do emprego, com base em alguns parâmetros que, sem perderem importância, são agora acompanhados pela análise do contexto externo aos empregos. O alcance desta orientação transversal leva a que se tenham em conta os progressos em aspectos tão importantes como, entre outros, o do *equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada*, a ser avaliado pela análise da *“diferença absoluta das taxas de emprego em função da presença ou não de crianças até aos 6 anos, por sexo, na classe de 20-50 anos”* (indicador-chave recomendado para esta dimensão).

A qualidade do emprego começou a ser analisada em Portugal no âmbito do PNE-2003⁽¹⁴⁾ e a nível da União Europeia (UE-15), em conformidade com as novas orientações da EEE⁽¹⁵⁾, embora sem que se tenha ainda avançado para uma abordagem abrangente neste domínio, que apenas foi ensaiada em alguns dos Estados-membros⁽¹⁶⁾.

Recolhidas e adaptadas estas tentativas, eis algumas das **apreciações feitas sobre o nosso país**.

Quanto à “qualidade intrínseca do emprego”

Observam-se mudanças positivas na transição de emprego dos trabalhadores com empregos menos qualificados no sentido do aumento das remunerações [COM (2003) 728 final]; na auto-avaliação dos empregos feita pelos trabalhadores registou-se uma evolução positiva [COM (2003) 728 final]; embora a criação de emprego qualificado tenha tido um comportamento favorável, a criação de emprego não qualificado foi bastante mais intensa até 2002 (PNE-2003).

Quanto às “competências, formação e educação ao longo da vida”

A participação da população adulta em acções de educação e formação é muito fraca (PNE-2003) e [COM(2003) 728 final]; Portugal é um dos países onde há menos trabalhadores de pequenas empresas a participar nas acções de formação [COM(2003) 728 final]; a taxa de abandono escolar precoce, embora em regressão, continua elevada no contexto europeu (PNE-2003); as taxas de conclusão de cursos superiores são das mais baixas a nível europeu [COM(2003) 728 final].

Quanto à “igualdade entre os sexos”

Observa-se uma melhoria do desvio de género verificada especialmente ao nível das taxas de emprego (PNE-2003), mas subsiste a segregação das mulheres ao

(13) COM(2003) 728 final.

(14) No PNE-2003, de 2001 e de 2002 já se tinha abordado este tema mas ainda sem a sistematização das dimensões definidas pela União Europeia.

(15) COM(2003) 728 final.

(16) Comissão Europeia, Relatório Conjunto sobre o Emprego 2003-2004.

nível horizontal — sectorial e por profissões — e ao nível vertical, sendo as diferenças salariais no sector empresarial bastante significativas (PNE-2003).

Quanto à “saúde e segurança no trabalho”

A taxa de incidência dos acidentes de trabalho, embora ainda elevada, tem sido significativamente reduzida (PNE-2003).

Quanto à “flexibilidade e segurança”

Portugal e Espanha são os países com taxas de trabalho a tempo parcial mais baixas [COM (2003) 728 final]; é também o segundo país da Europa, a seguir a Espanha, com taxas mais elevadas de trabalho a termo certo [COM (2003) 728 final]; o peso dos contratos não permanentes é elevado e tem ganho uma importância crescente (PNE-2003).

Quanto à “inserção e acesso ao mercado de trabalho”

Portugal é um dos três países que registam melhores resultados no plano de inserção dos desempregados — os outros dois são a Áustria e a Holanda [COM (2003) 728 final].

Quanto ao “desempenho económico e produtividade”

O desempenho em termos de níveis e de crescimento da produtividade é relativamente discreto e os processos de transformação da estrutura produtiva e de aumento das actividades com maior intensidade tecnológica e de qualificações elevadas, bem como de inovação e tecnologia das actividades tradicionais, têm uma dinâmica bastante lenta (PNE-2003).



Numa apreciação global, tendo em conta o conjunto das dimensões, a qualidade do emprego no nosso país é relativamente fraca, quer em termos de média europeia, quer de progresso: Portugal é um dos quatro países da UE onde as *performances “são menos brilhantes”* — os outros são a Grécia, Espanha e Itália — [COM(2003) 728 final] ou, por outras palavras, “*não obstante os progressos realizados em várias das dimensões da qualidade do trabalho, o desempenho de Portugal permanece relativamente modesto, em si e se comparado com a média da UE*” (PNE-2003).

Um conceito ambicioso, a qualidade do emprego, assim como os critérios de avaliação que lhe são imputados, parecem querer assimilar o pleno das realizações do desenvolvimento social e económico da União Europeia e Estados-membros. Pois quase tudo o que não constitui uma meta quantitativa no plano do emprego global lhe é tributário.

No momento em que as metas físicas do emprego estão postas em causa e os progressos da produtividade na

Alguns indicadores para a avaliação da qualidade do emprego

Indicador	Ano	Portugal	UE 15
Participação em medidas de educação e formação na idade activa (%)	2002	2,9	8,5
População idade activa com qualificações TIC associadas ao emprego (%)	2002	13	27
Diferença em pontos das taxas de emprego de mulheres e homens	2002	-15	-17
Número de acidentes de trabalho por cem mil trabalhadores	2000	4863	4021
Parte do emprego a tempo parcial no emprego total	2002	11,2	18,1
Parte dos contratos a termo no emprego total (%)	2002	21,7	13,0
Acréscimo anual da produtividade <i>per capita</i> (%)	2002	0,3	0,7
PIB por hora de trabalho (UE 15 = 100)	2002	58	100

Fonte: Comissão Europeia — [COM(2003) 728 final].

União Europeia são lentos⁽¹⁷⁾, a exequibilidade do objectivo qualidade será posta à prova. Sobrarão energias para fazer acompanhar as políticas que se impõem nos planos da produtividade, modernização e inovação tecnológica das indispensáveis medidas correctivas e preventivas dos

custos sociais que lhes estão associados? É esse desafio que a construção de um tal conceito, já operativo ainda que, por enquanto, embrionário, visa acompanhar.

(Redigido em Julho de 2004)

REFERÊNCIAS

Comissão Europeia (2000), Agenda para a Política Social, COM(2000) 379 final.

Comissão Europeia (2001), Emprego e políticas sociais: um quadro para investir na qualidade, COM(2001) 313 final.

Comissão Europeia (2003), O Futuro da Estratégia Europeia para o Emprego: “Criar mais e melhores empregos para todos”, COM(2003) 6 final.

Comissão Europeia (2003), Melhorar a qualidade do emprego: um exame dos progressos recentes, COM(2003) 728 final.

Comissão Europeia (2003), O Emprego na Europa — Evolução recente e perspectivas.

Conselho da União Europeia (2003), Decisão do Conselho de 22 de Julho de 2003 relativa às orientações para as políticas de emprego dos Estados-membros.

Comissão Europeia (2004), Painel de avaliação relativo à execução da Agenda de Política Social, COM(2004) 137 final.

Comissão Europeia (2004), Relatório Conjunto sobre o Emprego 2003/2004, aprovado pelo Conselho e Comissão.

Ministério do Trabalho e Segurança Social (2003), Plano Nacional de Emprego 2003-2006.

Carvalho Abrantes

Consultor (Projectos de análise e avaliação do mercado de trabalho, emprego e formação)



(17) Comissão Europeia (2003): O Emprego na Europa.

Reconhecer, validar e certificar competências

Um passaporte para a educação e formação ao longo da vida

A educação e formação formais são importantes mas há que reconhecer, validar e, principalmente, certificar o que as pessoas aprendem no dia-a-dia. Só assim é possível valorizar socialmente a aprendizagem experiencial de forma a equilibrar as diversas fontes de saber



INTRODUÇÃO

Os modelos tradicionais de educação e formação, organizados na sua maioria em torno de conteúdos, metodologias pedagógicas pouco flexíveis e tempos rígidos, reflexo de um modelo de sociedade caracterizado pela permanência, são hoje claramente insuficientes para responder às necessidades de uma sociedade e economia em constante mudança. A aprendizagem que decorre dos momentos formais de educação e formação é importante. Contudo, igualmente importante é a aprendizagem experiencial que acontece todos os dias, em todos os contextos da vida (*lifewide*), ao longo da vida (*lifelong*) e com a vida! São aprendizagens que geram saberes e competências as quais, muitas vezes, carecem de um reconhecimento oficial para que possam ser valorizadas pessoal e socialmente.

O valor social a atribuir a estes saberes passa necessariamente por **processos de reconhecimento e validação de competências** que, em conjunto com os contextos de aprendizagem formais e não formais, contribuem para um *maior equilíbrio entre todas as fontes de saber e as várias formas de sobre ele reflectir e extrair aprendizagem* (Carneiro, 2001).

Em Portugal, o *equilíbrio entre todas as fontes do saber* tem sido uma aposta forte do Ministério da Educação desde 2000. A existência de baixos níveis de qualificações certificadas por

parte da população adulta⁽¹⁾ e a convicção de que uma parte desta população é detentora de conhecimentos e competências acumulados ao longo da vida que nunca lhes foram certificados para efeitos de obtenção de diploma, são factos que justificam a implementação no nosso país do *Sistema Nacional de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências (RVCC)*, que veio a ser criado em 2001 através da Portaria n.º 1082-A/2001, de 5 de Setembro.

Este modelo de educação e formação de adultos tem vindo a revelar-se uma medida estratégica para o desenvolvimento do país, como o demonstra o *Acordo sobre Política de Emprego, Mercado de Trabalho, Educação e Formação* assinado pelo Governo e Parceiros Sociais em 2001 e o *Plano Nacional de Emprego 2003-2006* publicado em 2003. Simultaneamente, é um modelo que se inscreve nos objectivos europeus para a educação e formação ao longo da vida, uma vez que dá cumprimento às respectivas orientações e directrizes comunitárias, nomeadamente as que ficaram definidas no âmbito do **Conselho Europeu de Lisboa**, realizado em 2000, com base no qual foi realizado o *Memorandum sobre a Aprendizagem ao Longo da Vida*, e no âmbito do **Conselho Europeu de Barcelona**, realizado em 2002, que veio reforçar a estratégia europeia para o emprego e também a importância das conclusões do Conselho Europeu de Lisboa e do processo de Luxemburgo.

Mais recentemente, o **Conselho Europeu realizado em Dublin**, em Maio de 2004, adoptou uma resolução sobre “princípios comuns europeus de identificação e validação da aprendizagem não formal e informal”.

O sistema RVCC foi criado tendo como público-alvo os adultos maiores de 18 anos que não tinham a actual

(1) Os dados oficiais do INE (*INE, Inquérito ao Emprego, 2000*) apontam para cerca de 3 138 500 o número de adultos activos que não têm 9 anos de escolaridade o que, no universo de 4 892 000, corresponde a uma taxa demasiado elevada: **64,2%**.

escolaridade obrigatória (9.º ano). Actualmente, decorridos quase quatro anos após a abertura dos primeiros centros, os resultados obtidos e as constantes exigências sociais vieram demonstrar a necessidade de alargar este sistema ao 12.º ano de escolaridade e, também, de apostar no envolvimento dos que precocemente abandonam o sistema regular de ensino — os mais jovens.

A rede de centros RVCC tem vindo a aumentar significativamente desde 2001. No âmbito do programa comunitário que comparticipa financeiramente o seu funcionamento — III QCA, Fundo Social Europeu, PRODEP III — Medida 4 — Acção 4.1. — Reconhecimento, Validação e Certificação de Conhecimentos e Competências Adquiridas ao Longo da Vida, esta rede abrange 84 centros que estão a ser criados gradualmente durante a vigência deste programa comunitário. Paralelamente, outras entidades acreditadas no âmbito do processo de acreditação de entidades promotoras de centros têm manifestado o desejo de criar um centro RVCC em regime de autofinanciamento. Este ano foi dada essa possibilidade a algumas entidades interessadas, o que faz aumentar o número de promotores de centros RVCC. Neste momento estão em funcionamento 70 centros RVCC co-financiados pelo PRODEP.

Estes centros são promovidos por instituições de natureza diversa, como escolas do Ministério da Educação ou Centros de Formação Profissional do IEFP, do INFTUR ou da Escola Nacional de Bombeiros, mas também associações empresariais, sindicatos, associações de desen-

volvimento local/regional, câmaras municipais e associações de municípios.

Decorridos cerca de três anos após a abertura dos primeiros centros RVCC, a Direcção-Geral de Formação Vocacional (DGFV), entidade que acompanha, monitoriza e avalia o seu funcionamento, promoveu a **realização de um estudo com o objectivo de conhecer os**

efeitos do processo de RVCC na promoção social e profissional dos adultos que obtiveram a certificação escolar até ao final de Dezembro de 2002. A entidade responsável pela realização do estudo foi o CIDEC/Centro Interdisciplinar de Estudos Económicos, identificado mediante a abertura de um concurso público.

Os resultados do estudo foram apresentados no dia 20 de Abril de 2004 na Culturgest, no seminário *Uma mais-valia para uma vida com mais valor*, no qual participaram representantes de todos os centros RVCC e de várias entidades públicas e privadas com intervenção na área da educação e formação. O estudo foi publicado sob o título *O Impacto do Reconhecimento e Certificação de Competências Adquiridas ao Longo da Vida* e encontra-se no Centro de Recursos em Conhecimento da Direcção-Geral de Formação Vocacional.

METODOLOGIA UTILIZADA

A metodologia utilizada envolveu um inquérito por questionário, entrevistas, estudos de caso e reunião com um painel de especialistas.



O inquérito por questionário destinou-se a todos os adultos que foram certificados até ao final de Dezembro de 2002, num total de 3894 pessoas, das quais 1290 responderam ao questionário. Foi igualmente realizado um inquérito por questionário aos 42 centros RVCC em funcionamento durante o ano de 2002. Destes, apenas 8 não responderam ao questionário.

Foram ainda realizadas entrevistas junto de oito centros RVCC seleccionados com base em três critérios: distribuição geográfica, diversidade da natureza das entidades promotoras, atribuição de certificações até ao final de Dezembro de 2002.

O estudo implicou ainda a realização de estudos de caso junto de 15 adultos certificados pelos centros entrevistados no âmbito deste estudo e também uma reunião com um painel de especialistas tendo em vista a discussão da pertinência do processo de RVCC e a validação dos principais resultados da investigação.

CARACTERIZAÇÃO DOS ADULTOS INQUIRIDOS

Neste estudo participaram 1290 pessoas certificadas pelos centros RVCC, na sua maioria mulheres (55,8%). No que respeita ao estado civil, 72,4% dos respondentes eram casados, 16,7% solteiros, 7,9% divorciados e 2,6% viúvos.

Relativamente às faixas etárias, 63,6% apresentavam idades compreendidas entre os 25 e os 44 anos, 24,7% entre os 45 e os 54 anos, e 6,9% situavam-se acima dos 55 anos. Entre os 18 e os 25 anos encontravam-se somente 3,5% dos adultos inquiridos.

No que concerne às habilitações literárias, 82% possuíam à data de entrada no centro RVCC o 2.º CEB. Destes, 47% apresentavam frequência do 3.º CEB. O nível de certificação obtido corresponde maioritariamente ao 3.º

CEB, visto que quase 90% dos inquiridos obtiveram no centro RVCC o equivalente ao 9.º ano de escolaridade, actual escolaridade obrigatória.

No que respeita à sua situação profissional, apenas 16,4% dos inquiridos se encontravam desempregados. Os restantes 4,7% eram empresários e 74,7% trabalhadores por conta de outrem (TCO).

A análise dos questionários recepcionados revelou ainda que 3% dos adultos estavam na situação de inactivos.

De notar que os inactivos encontram-se mais distantes do mercado de trabalho do que os desempregados. De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 1982), a definição de desemprego implica três condições: *ausência de trabalho, disponibilidade para trabalhar e procura activa de trabalho*. Por sua vez, os inactivos também não têm trabalho e, ao contrário dos desempregados, não procuram activamente trabalho, razão pela qual se situam mais afastados do mercado de trabalho.



APRESENTAÇÃO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS

O processo de RVCC contribuiu sobretudo para a promoção do *autoconhecimento* e para o reforço da *auto-estima* e da *autovalorização* do adulto. Os dados revelam que 52,9% dos respondentes referem que o processo RVCC teve um *contributo muito importante* para o reforço da sua auto-estima e autovalorização.

A natureza do processo RVCC e a metodologia utilizada conduz o adulto a uma reflexão crítica sobre as experiências vivenciadas e, consequentemente, a uma tomada de consciência das competências que foi adquirindo ao longo da vida, o que reforça o efeito eminentemente autoformativo da intervenção e, consequentemente, o *autoconhecimento* por parte do adulto.

O estudo revela também os efeitos positivos do processo RVCC na promoção socioprofissional dos adultos, sobretudo no que respeita à obtenção de emprego, à estabilização do vínculo profissional, à progressão na carreira e ao prosseguimento de estudos.

No que respeita à *transição entre diferentes estádios face ao mercado de trabalho*, o estudo revela que 29,2% dos adultos desempregados no início do processo RVCC estavam empregados seis meses após a obtenção da certificação: 1,4% como trabalhadores por conta própria/empresários e 27,8% como trabalhadores por conta de outrem. Estes números aumentam se considerarmos o período entre o início do processo e a data de realização do estudo, durante o qual 37,2% dos inicial-

mente desempregados têm uma ocupação remunerada (2,8% são empresários e 34,4% são TCO).

O sentido inverso é muito menos intenso, na medida em que apenas 1,7% dos inicialmente empresários e 3% dos inicialmente TCO transitaram para uma situação de desemprego seis meses após a certificação. Paralelamente, apenas 3,3% dos inicialmente empresários e 3,4% dos inicialmente TCO estavam, à data de realização do estudo, desempregados. Estes resultados devem ser confirmados em estudos posteriores nos quais se questione um maior número de adultos.

De salientar que o período a que se refere o estudo caracteriza-se por um aumento considerável do desemprego em Portugal. De acordo com o INE, entre 2001 e 2002 a taxa de desemprego aumentou 1% e, entre 2002 e 2003, aumentou 1,3%, situando-se nos 6,4%.

Um outro dado importante relaciona-se com o facto de serem as *mulheres* quem mais transita do estado de desemprego para o estado de TCO: 35,7% face aos 29,3% respeitantes aos homens.

No que respeita ao *escalão etário*, os dados demonstram maior facilidade de inserção profissional por parte dos desempregados entre os 25 e os 34 anos.

O estudo revela também que cerca de 20% dos adultos que auferiam menos de 350€/mês no momento da inscrição apresentavam, seis meses após a certificação, um rendimento mensal entre 350€ e 499€. Conclui-se que é essencialmente ao nível do escalão de rendimento mais baixo que se verificam aumentos salariais entre os indivíduos desempregados.



As categorias de profissões exercidas por estes profissionais cujos rendimentos mensais revelam acréscimo são as seguintes: *operários de máquinas e trabalhadores de montagem, trabalhadores não qualificados de serviços domésticos, pessoal de serviços directos e particulares de protecção e segurança, empregados de escritório.*

No que respeita ao *vínculo contratual*, verifica-se que cerca de 15% dos TCO que possuíam um contrato com termo no momento da inscrição, passaram a efectivos seis meses após a obtenção da certificação.

Relativamente ao *prosseguimento dos estudos*, os dados encontrados são também animadores, uma vez que 12,9% dos adultos certificados prosseguiram efectivamente os seus estudos. No momento da inscrição a motivação para prosseguir estudos apenas mobilizava 10% dos adultos, o que revela que o processo RVCC tem um efeito autoformativo marcante e indutor da educação e formação ao longo da vida.

CONCLUSÃO

A metodologia de reconhecimento e validação de competências implementada nos centros RVCC exige por parte do adulto uma análise e reflexão constantes sobre as experiências vivenciadas e os conhecimentos adquiridos ao longo da sua vida. Este trabalho auto-reflexivo, que envolve momentos de demonstração das competências adquiridas, é fundamental para que as pessoas tenham, por um lado, consciência das competências que possuem e, por outro, motivação para concretizar projectos de vida mais consonantes com as exigências da sociedade actual.

Este estudo permitiu confirmar o expectável: o reconhecimento e validação de competências é, pela sua natureza, pela metodologia implementada e pelos resultados individuais que proporciona, *uma mais-valia para uma vida com mais valor.*



BIBLIOGRAFIA

- ANEFA (2002), *Centros de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências — Roteiro Estruturante*, 2.ª edição.
- Carneiro, R. (2001), Entrevista à Revista S@ber +, n.º 9, p. 18-23.
- Carneiro, R. (?), *Gestão do Conhecimento nas Organizações*. Texto de apoio à FAGPI retirado do site <http://www.proinov.pt/daimages/documentos/GestaoConhecimento.pdf>
- Comissão Europeia (2000), *Memorando sobre a Aprendizagem ao Longo da Vida*.
- INE, *Inquérito ao Emprego*, 2000.
- Liétard, B. (2001), “O reconhecimento do adquirido, um novo espaço de formação?” in Carré, P. e Gaspar, P. *Tratado das Ciências e das Técnicas de Formação*, Lisboa, Instituto Piaget, pp. 475-492.

Setembro de 2004

A Equipa RVCC da Direcção-Geral de Formação Vocacional (DGFV), do Ministério da Educação

Delegação Regional do Alentejo do IEFP



As unidades orgânicas executivas do IEFP no Alentejo distribuem-se por 11 Centros de Emprego, 1 Centro de Apoio à Criação de Empresas e 5 Centros de Formação Profissional, as quais se deparam hoje com um desemprego ligeiramente diferente daquele que tem caracterizado o Alentejo ao longo das últimas décadas. Apesar do peso do desemprego agrícola e desqualificado, o ano de 2004 trouxe alguma irregularidade decorrente da afluência significativa de candidatos a emprego em meses como Agosto, Setembro e Outubro. Tratou-se, nestes casos, do resultado do insuficiente volume de vagas disponibilizadas para colocação de professores face ao número de candidatos existente, o que acabaria por provocar alguma alteração à estrutura do desemprego regional, que viu acentuar o peso relativo dos desempregados com qualificações mais elevadas.

A actividade desenvolvida no âmbito da qualificação dos recursos humanos alentejanos traduz-se em níveis de execução da formação profissional desenvolvida pelos Centros de Formação Profissional e Centros de Emprego

que, dada a fragilidade do mercado de trabalho, ultrapassaram não raro a actividade programada anualmente, reflectindo-se numa maior incidência dos esforços formativos em novas categorias de desempregados, como os licenciados, como aconteceu em 2004.

Só a este nível foi possível envolver quase 600 desempregados licenciados em acções de formação profissional no Alentejo, com vista à aquisição de competências novas ou ao aprofundamento das mesmas, em áreas como *design* e multimédia, segurança, higiene e saúde no trabalho, tecnologias de informação e apoio à gestão empresarial, criação e gestão de pequenos negócios. Também, no que aos estágios profissionais respeita, com vista a facilitar a inserção na vida activa, foram envolvidos mais de 1600 candidatos, através de entidades públicas e privadas, com predominância das empresas e IPSS. Ao todo, quase 11 000 formandos foram abrangidos por acções de formação do Instituto do Emprego e Formação Profissional no Alentejo em 2004, representando uma taxa de execução de 120% face ao que estava programado. Desses quase 11 000 formandos, que frequentaram mais de 5 milhões de horas de formação, destacam-se os que frequentaram acções de formação contínua para aperfeiçoamento e reciclagem dos seus conhecimentos (25%), os desempregados que pretenderam adquirir novas qualificações (25%) e mais de 1500 jovens que optaram por uma formação profissional em alternância com as empresas e garantindo a equivalência escolar (Sistema de Aprendizagem).

As principais preocupações e foco de atenções da actividade do IEFP na região, em 2005, centram-se em torno da necessidade de, por um lado, ultrapassar ou pelo menos diminuir a incidência e efeitos de alguns dos

estrangulamentos que afectam o mercado de trabalho regional e, por outro, aumentar o grau de ajustamento da oferta formativa às necessidades do tecido empresarial.

O IEFP procura assim direccionar os seus esforços no sentido do apoio activo e empenhado ao aumento das oportunidades de emprego que a região venha globalmente a gerar, enquanto condição essencial para a dinamização do mercado de trabalho e consequente diminuição dos níveis de desemprego, a par de uma adequada preparação dos recursos humanos para aproveitamento daquelas oportunidades e ampliação dos seus efeitos. Tal trabalho tem, necessariamente, em conta os ainda predominantes fracos níveis de habilitações escolares da população activa, especialmente da desempregada, pelo que uma das estratégias passará por apostar na formação de jovens e adultos que atribua equivalência escolar para além da profissional, com vista a permitir aos seus destinatários continuarem a apostar, ao longo da vida, na elevação das suas competências profissionais e escolares. Outra estratégia passará por estimular e apoiar a capacidade de empreendimento de negócios entre os desempregados mais qualificados, com vista à criação do seu emprego e de empresas, contribuindo dessa forma para diminuir o flagelo do desemprego nestas camadas bem como para a renovação, rejuvenescimento e qualificação do débil tecido empresarial regional.



José Joaquim Palma Rita
Delegado Regional do Alentejo

“Formar para qualificar é o nosso objectivo”

Entrevista a Joviano Martins Vitorino,
director do Centro de Formação Profissional de Portalegre



Desenvolver a actividade formativa com a melhor qualidade possível de forma a qualificar as pessoas, facilitando a sua integração no mercado de trabalho, é o principal objectivo do Centro de Formação de Portalegre (CFP). De acordo com o seu director, Joviano Martins Vitorino, o CFP “é uma entidade privilegiada para fazer a ponte entre as necessidades da população e o mercado de trabalho”, pelo que é essencial “desenvolver a actividade formativa tendo em conta as necessidades das empresas existentes na região”. “Só assim poderemos cooperar no desenvolvimento da nossa região. Fazer formação por fazer, não vale a pena”, defende.

Ainda segundo Joviano Martins Vitorino, “é fundamental que se faça uma reflexão sobre a formação em Portugal de forma a que a procura, oferta e imperfeição do mercado funcione de forma sustentada, assumindo claramente a qualificação das pessoas como um objectivo estratégico para o desenvolvimento, valorizando o estatuto da formação profissional e reconhecendo a mais-valia das vias profissionalizantes como o caminho mais seguro para a transição para a vida activa”.

Formar — Quando surgiu o Centro de Formação de Portalegre e quais são as linhas mestras da sua actuação?

Joviano Martins Vitorino — Este centro foi inaugurado em 1991 e está integrado na rede de Centros de Gestão Directa da Delegação do Alentejo do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP). A linha mestra da nossa actividade norteia-se por um esforço contínuo de melhoria qualitativa da actividade formativa e por uma adequação da oferta formativa às necessidades locais. Aproximar os perfis de saída das qualificações aos perfis profissionais exigidos pelas empresas é um dos nossos objectivos. Por outras palavras, procuramos adequar a formação que aqui fazemos ao mercado de trabalho. Direi mesmo que o nosso objectivo fundamental será fazer a ponte entre as necessidades do mercado e as necessidades dos formandos em termos de qualificação profissional, de forma a que, no final, resulte uma mais-valia, quer para as empresas, quer para as pessoas que aqui se qualificam, potenciando a sua integração no mundo do trabalho. Pretendemos ainda favorecer a integração das pessoas desempregadas através de uma oferta integrada de cursos de educação-formação, proporcionando aos adultos níveis mais elevados de escolaridade e, em simultâneo, uma qualificação profissional. Tentamos conciliar a oferta de formação com os desafios colocados à cidadania portuguesa, quer pela dinâmica imprimida pela sociedade da informação, quer pela necessidade da defesa da conservação do ambiente ou pelos diferentes sistemas sociolaborais, designadamente ao nível da igualdade de oportunidades entre homens e mulheres. Para tudo isto contamos com instalações próprias. Possuímos uma grande capacida-



de instalada, nomeadamente em termos oficiais. Temos equipadas secções de Metalurgia e Metalomecânica, Serralharia Civil, Electricidade e Energia, Electrónica e Automação, Mecânica Auto, Desenho de Construção Civil, Ciências Informáticas, Carpintaria, Canalizações, Soldadura, Hotelaria e Restauração e Salão de Cabeleireiros.

F. — Entre formandos e formadores, quantas pessoas frequentam o Centro de Formação de Portalegre?

J.M.V. — Nós temos, ao longo do ano, cerca de 2000 formandos e 300 formadores externos. Contamos ainda com 10 formadores internos. Funcionamos com 36 pessoas nos quadros do Instituto. Organizamos e desenvolvemos cerca de 100 acções de formação nas várias vertentes. A nossa zona de intervenção é o distrito de Portalegre, que é composto por 15 concelhos, e somos apoiados pelos Centros de Emprego de Ponte de Sor, Portalegre, Elvas e Estremoz.

F. — Ao nível da formação inicial, quais as áreas desenvolvidas?

J.M.V. — A formação inicial tem como objectivo facilitar a transição para a vida activa de jovens e adultos, facultando-lhes a aquisição de competências técnicas e sociais para o desenvolvimento de determinada actividade profissional. Esta modalidade destina-se a jovens e adultos à procura do primeiro emprego com escolaridade obrigatória. Desenvolvemos várias acções, sendo de salientar as áreas com maior probabilidade de empregabilidade como a Mecânica Automóvel, Restauração e Electricidade e Energia, entre outras.

F. — Qual o tipo de público que mais procura esta formação?

J.M.V. — Como referi, este tipo de formação destina-se a pessoas à procura do primeiro emprego, o que implica a atribuição de uma bolsa no valor de 25% do Salário Mínimo Nacional. Sendo a nossa região uma

zona com um tecido socioeconómico bastante carenciado, temos tido alguma dificuldade em organizar acções com o adequado número de formandos, uma vez que os potenciais candidatos procuram uma rápida integração no mercado de trabalho motivada pela necessidade de angariar meios de subsistência.

F. — Quais são as áreas com maior taxa de empregabilidade?

J.M.V. — Claramente todas as acções feitas à medida (solicitadas pelas empresas). Posso dizer que nas áreas da cortiça, nomeadamente em Ponte de Sor, temos uma taxa de empregabilidade na ordem dos 95 a 100%. Só não ficam a trabalhar as pessoas que não estão interessadas. Depois temos outras áreas emergentes e necessárias para a nossa zona, nomeadamente no que diz respeito ao Turismo: cursos na área da restauração. São acções que, se as pessoas pretenderem integrar o mercado de trabalho, têm empregabilidade garantida. Posso ainda referir que terminámos um curso de Mecânica Automóvel em que houve empregabilidade a 100%. Nas acções em que a nossa capacidade instalada é potenciada, ou seja, em que os formandos vêm por aptidão própria porque querem desenvolver uma actividade naquela área, têm, com certeza, assegurada a entrada no mercado de trabalho. O nosso grande problema é que, muitas vezes, os formandos não vêm motivados para as acções, pelo que, no final, o resultado não é aquele que gostaríamos.

F. — Em relação à formação contínua, as acções são promovidas à medida das necessidades das empresas?

J.M.V. — Sim. O nosso grande volume de acções ao nível da formação contínua é nas áreas solicitadas



pelas empresas e instituições. Como é claramente sabido, há um défice em conhecimentos informáticos, pelo que foi nessa área que canalizámos a nossa maior atenção. No entanto, por solicitação das empresas, estamos sempre abertos a fazer formação nas áreas pretendidas.

F. — Que outros cursos existem na formação contínua?

J.M.V. — Na formação contínua, para este ano, tínhamos uma meta de 338 formandos mas já contamos com 402 até à presente data. No que diz respeito a áreas, fizemos cursos de reciclagem de Praticantes de Cabeleireiros, de Segurança e Higiene no Trabalho, Cozinha, na área das Tecnologias de Informação, Apoio Familiar e à Comunidade, Técnicas de Venda e Negociação, Atendimento ao Cliente, Instalação de Telefones e Fabrico de Tapeçarias, entre outras.

F. — O que tem sido feito ao nível do Centro de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências?

J.M.V. — O Centro de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências foi criado em 2001 e tem como objectivo reconhecer, validar e certificar competências adquiridas ao longo da vida através de aprendizagens formais e informais, possibilitando a obtenção de um certificado correspondente ao primeiro, segundo ou terceiro ciclo do Ensino Básico. Temos feito um grande esforço para divulgar a actividade do centro, pois sentimo-nos um actor privilegiado para ajudar as pessoas da nossa zona de intervenção a elevarem os níveis de escolaridade. Como já referi, a nossa zona de intervenção é todo o distrito de Portalegre, o que, dada a sua extensão, obriga a



itinerância. Contamos com dois profissionais em RVCC e quatro formadores que dão a cobertura a toda a zona de intervenção. Em 2004, dos 174 inscritos, 89 passaram pelo processo de reconhecimento de competências, 65 frequentaram a formação complementar e 46 já foram certificados. No final do ano contamos atingir cerca de 100 certificações. Penso que o RVCC pode prestar um grande serviço à comunidade, uma vez que é uma das formas de podermos elevar o nível de certificação das nossas populações.

Entrevista conduzida por Nuno Barraco,
em Outubro de 2004

O modelo de formação do El Corte Inglés

Uma organização que aprende, ou seja, que centra a formação nas pessoas, contextos e acções. No El Corte Inglés, o trabalho é o ponto de partida dos formadores. O seguinte artigo explica o como e o porquê deste modelo



O modelo de formação em vigor pressupõe um olhar simultaneamente menos centrado na formação enquanto departamento e enquanto sala e cada vez mais focalizado na própria acção, nos contextos e nos indivíduos, em que se pretende contribuir para a construção de uma organização que aprende. Por outro lado, o modelo de formação assenta nos pressupostos de uma organização formadora no sentido em que todos os elementos devem participar num processo de melhoria contínua. Assim, tenta-se, por um lado, que a formação esteja cada vez mais em articulação com o trabalho, e por outro lado trata-se de partilhar, cada vez mais, as responsabilidades da formação com as chefias e com os próprios indivíduos.

Trata-se de conceber a formação num duplo movimento: integração das situações formativas nas actividades de trabalho e a entrada da loja nas situações de formação, visando uma forte articulação entre as situações de trabalho e a aquisição de competências. Pode dizer-se que, na empresa, a formação tem evoluído no sentido de adequar cada vez mais as modalidades e práticas de formação às características de cada área e das suas equipas e à própria organização do trabalho.

A formação deve estar imersa nas actividades de trabalho, que devem estar de tal forma organizadas que, por si, se revistam de alguma formatividade.

A dimensão formativa surge e é otimizada por ocasião de uma reflexão sobre o trabalho com vista à sua transformação. Em sala, clarificam-se, aprofundam-se e integram-se as representações dos elementos do grupo sobre a forma de trabalhar, o saber-fazer dos outros, as modalidades de repartição de tarefas, o seu lugar no dispositivo do trabalho.

Entende-se que a formação deve estar integrada no conteúdo e no processo, já

que em nenhuma fase existe uma divisão estanque das áreas de formação ou das funções ou actividades da loja. Pretende-se, com esta medida, a aquisição de competências interdisciplinares ordenadas em torno de práticas de trabalho concretas.

O papel do técnico de formação, além da condução e monitorização de acções de formação, passa por uma mediação entre as estruturas da loja (chefes, vendedores e compradores) e os fornecedores. Pelo meio cabe-lhe, indiscutivelmente, uma função de supervisão pedagógica e organizacional e ainda uma coordenação da logística como garantia de que tudo vai funcionar.

Neste sentido, um novo papel que cabe à formação é precisamente essa visão mais alargada do âmbito da sua actuação. Se tradicionalmente o papel da formação era o de organizar e o de conceber cursos, hoje este papel estático, compartimentado e individualizado não se compadece com as novas necessidades da organização. Daqui ressalta a importância do papel que têm de desempenhar não apenas os formadores e técnicos de formação, mas também os chefes e os próprios vendedores, na perspectiva de que todos sejam formadores de todos. **Por outro lado, entende-se também que cada indivíduo deve ser responsável pela sua própria formação para isso pode igualmente aproveitar as condições e os recursos disponíveis. Trata-se, igualmente, de criar no ambiente de trabalho as condições necessárias para que os trabalhadores transformem as experiências em aprendizagens a partir de processos de autoformação.**





ESTRUTURA, MEIOS E RECURSOS PARA A FORMAÇÃO

Para o desenvolvimento da formação, a empresa conta com uma equipa constituída por técnicos de formação e por vários formadores internos, uns com exclusividade e outros

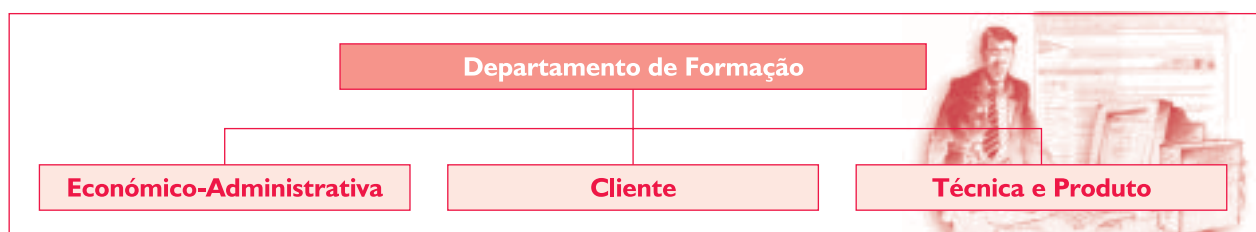
que acumulam com a sua principal função na empresa. Estes, por sua vez, tanto podem pertencer às estruturas da venda como a áreas de serviços de apoio à venda.

A estrutura de formação na empresa organiza-se em torno de três áreas principais (Figura 1): *Cliente* (atenção ao cliente, técnicas de venda, conhecimento de empresa, terminais da loja), *Económico-Administrativa* (aplicações de gestão específicas para vendedores, para chefes, supermercado, restauração) e *Técnica e de Produto*.

O departamento de formação situa-se numa área contígua à loja, onde existem 5 salas de formação (duas teóricas, duas mistas para teóricas e com terminais, e uma sala multimédia com 10 PC com cursos interactivos e acesso a Internet), onde se desenvolve toda a actividade formativa.

Conta ainda com toda a estrutura e meios do departamento de formação de Espanha que é constituído pelas seguintes áreas: Área de formação de Chefias e desenvolvimento de Quadros Directivos, Área de formação para a Qualidade, Área de formação Comercial, Área de formação em Gestão e Processos Administrativos, Área de formação em Produto, Escola de Ofícios, Escola de Restauração/Alimentação. A maior parte das instalações encontra-se homo-

FIGURA I — Áreas de formação da empresa, em Lisboa



logada como Centros Colaboradores de Formação dos Organismos Oficiais correspondentes em Espanha.

As áreas de serviços que apoiam o Centro de Formação são as seguintes: Área de Multimédia, Área de Meios Audiovisuais, Área de Edição, Área de Administração. Estas áreas são dirigidas e apoiadas por um conjunto de técnicos com diferentes competências e formação académica, como os especialistas em Multimédia e em Ciências da Educação. Para a realização dos meios necessários estes técnicos contam com o apoio de especialistas nas mais variadas áreas, quer internos à empresa, quer colaboradores externos.

FORMAÇÃO PARA A INAUGURAÇÃO DA PRIMEIRA LOJA

Sempre que se aborda o tema da formação realizada na empresa, é inevitável uma referência a um primeiro momento, o período de formação antes da abertura da loja, e um segundo momento, o que abrange toda a formação contínua que a empresa realiza, sempre depois da contratação dos empregados e dentro dos horários de trabalho.

Para preparar a abertura da primeira loja em Portugal, a empresa montou toda uma estrutura de formação com o objectivo de formar os mais de 1000 vendedores que foram seleccionados para trabalhar na loja.

Depois de um período de formação-estágio em Espanha, que teve a duração de 12 a 18 meses para os cerca de 100 chefes de área da loja, os mesmos frequentaram um curso de formação pedagógica de formadores no sentido de se prepararem para colaborar na formação das suas equipas de vendedores. Com um

centro de formação dotado de mais de 40 salas equipadas com meios auxiliares e de apoio pedagógico, a formação decorreu de forma intensa de

Agosto a Novembro de 2001, quer com acções em sala quer com actividades complementares, nas semanas intercalares à formação em sala.

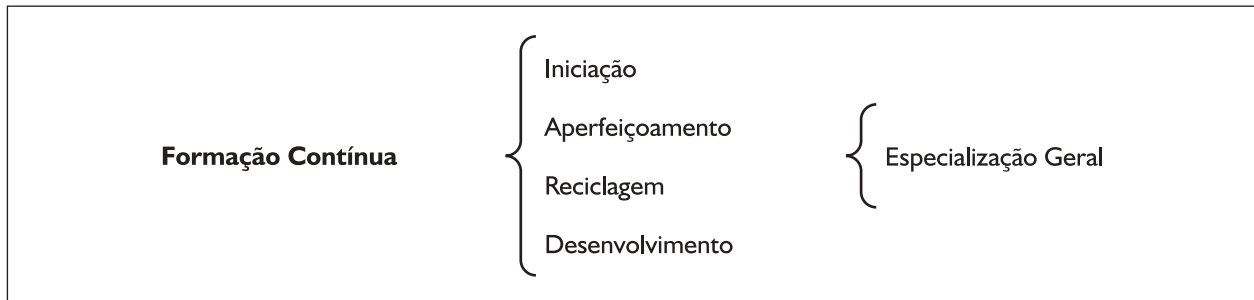
Relativamente aos conteúdos e meios para a formação, prepararam-se os vendedores, já inseridos nas suas equipas de trabalho, correspondentes às várias áreas de venda. Os temas passaram por uma formação de carácter comercial correspondente a todo o ciclo da venda, desde o atendimento, com práticas em loja simulada, ao cobro da mercadoria, a competências relativas a processos administrativos e de gestão e, por fim, de uma formação que visava a especialização e o conhecimento do sortido, através de acções de formação técnica e de produto. Além de todo o apoio dos técnicos de formação e dos formadores afectos ao departamento de formação de Lisboa e de Madrid, do envolvimento e participação activa dos próprios chefes da loja, foi fundamental toda a colaboração de parceiros como os técnicos de museus ou de organismos oficiais, e os fornecedores.

A FORMAÇÃO NA ACTUALIDADE

De acordo com o modelo de formação apresentado, tenta-se que toda a formação esteja estruturada segundo a ordem das finalidades profissionais visadas e não segundo uma ordem de razões modulares. Assim, em toda a formação realizada podem encontrar-se diferentes níveis de acções, como se mostra na Figura 2.



FIGURA 2 — Modalidades e níveis de formação contínua



Por outro lado, numa organização deste tipo, e atendendo à organização do trabalho, existe a necessidade de conceber e organizar a formação recorrendo a distintas modalidades. Não existe uma melhor do que a outra; em geral, o ideal é que sejam complementares. Todas são úteis e necessárias e há que definir uma forma adequada de as organizar, sempre em estreita articulação com o trabalho e com a acção do quotidiano, por forma a garantir o seu êxito.

Nas instalações da própria loja, as acções tanto podem ocorrer numa alternância entre sala e trabalho, em sala com formador, como em sala com recurso a tutor (cursos multimédia), como no próprio contexto de trabalho.

Nas **salas de formação**, as acções que se realizam podem ter diferentes níveis e abordar temáticas tão diversas quanto o conhecimento da história e cultura da empresa, as operativas de cobro da mercadoria, a relação com o cliente (na área Cliente), os processos administrativos e de gestão e as questões técnicas e de especialização de conhecimento do produto. Estas acções podem decorrer de forma presencial, com formador, ou na sala

de recursos multimédia, onde os colaboradores podem realizar acções a distância ou cursos interactivos, sempre com a possibilidade de recorrerem a um tutor.

Todas as situações de formação em sala concebem-se e organizam-se *a partir das situa-*



ções de trabalho (Barbier *et al.*)⁽¹⁾, e normalmente são realizadas com recurso a especialistas ou formadores, que podem ser internos ou externos, neste caso através dos fornecedores.

As acções de formação em sala e em contexto de trabalho são marcadas, sempre com base na expressão dos interesses e das motivações dos chefes e dos vendedores, mas também com base nos motivos que suscitam a sua realização, o que é problematizado, antecipadamente, com o chefe e vendedores, com o comprador e, por vezes, com o próprio fornecedor.

Os conteúdos do trabalho de cada área são usados como ferramentas para a formação, na medida em que em sala há a intenção de reconstrução e de uma finalização dos saberes. Neste sentido, há como que a tentativa de refazer o que existe no trabalho.

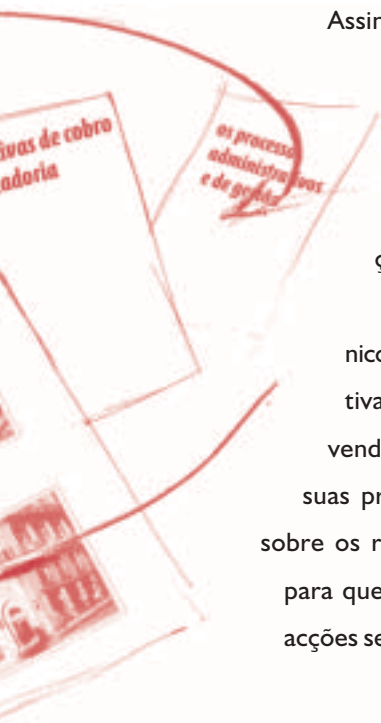
Assim, as situações de simulação e a estada em sala visam melhorar e/ou corrigir o que são as práticas levadas a cabo pelos participantes em situações de trabalho.

A mediar o processo está o técnico de formação que, numa perspectiva de melhoria contínua, leva os vendedores a uma reflexão sobre as suas práticas de trabalho. Reflecte-se sobre os resultados de acções anteriores para que, a partir daí, se planifiquem as acções seguintes, e os indivíduos são leva-

dos a reflectir sobre a sua prática. Por outro lado, trata-se também de modificar a acção dos próprios participantes. De sujeitos passivos, a que muitas vezes se associa a formação em sala, pretende-se que toda a formação tenha como premissa base a actividade do sujeito. Para isto, ele teve de passar a assumir um lugar activo em sala, mas também antes e depois da acção de formação. As acções passam a ser elaboradas de acordo com os conhecimentos expressos e a decisão da acção também se realizará de acordo com a manifestação dos próprios destinatários.

Em **contexto de trabalho**, a formação pode recorrer a diferentes agentes:

- Acompanhamento dos vendedores com formadores internos que se deslocam às áreas de trabalho, como ocorre no caso da formação em temas de confecção e arranjos de roupa.
- Às acções com o envolvimento de tutores, para toda a formação de integração na empresa, em que se recorre a uma alternância entre a sala com formador e a loja com tutor.
- Às práticas de conhecimento do produto com formadores dos fornecedores que, no âmbito de toda a formação contínua e de actualização das equipas, se deslocam às áreas de venda para prestarem informações ou testarem novos produtos.



(1) Barbier, J. M.; Berton, F.; Boru, J. J. (1996). *Situations de travail et Formation*. Paris: L' Harmattan.

As acções que se englobam nesta lógica de concepção da *formação no desenrolar das situações de trabalho* (Barbier et al.) destinam-se à construção de um itinerário individualizado de formação, nas mais vastas áreas de trabalho, e que se efectua segundo o modo de organização do trabalho.

As acções visam a apreensão imediata da globalidade do processo de trabalho e das relações profissionais, mas também visam a apreensão de conteúdos a partir da sua contextualização em real. A formação técnica em confecção é um exemplo em que se privilegiam as práticas com formador em contexto de trabalho. O modelo é igualmente válido para as acções com o envolvimento das tutorias, geralmente em fase de inserção profissional. Em todas usam-se as situações e os contextos de trabalho para activar e acompanhar a aprendizagem.

Relativamente à lógica da intervenção, em todos os casos de formação em contexto de trabalho, ela surge centrada no formando ou no sujeito destinatário

da acção. Todas as intervenções baseiam-se nas seguintes premissas:

- Um acompanhamento diferenciado na medida em que os indivíduos passam a ser seguidos no posto de trabalho de forma individualizada, permitindo respeitar os ritmos, os conhecimentos e as necessidades de aprendizagem de cada um. Para cada caso realizam-se exercícios práticos, teóricos ou escritos, e faz-se um seguimento por parte do próprio formador, que só se desliga do participante depois de lhe dar o *feedback* dos exercícios e de combinar novos exercícios.
- O indivíduo surge como actor e autor da sua própria formação que, em muitos destes casos, é construída e não prescrita. Trata-se de uma formação baseada no *coaching*, em que o indivíduo tem de procurar a informação numa lógica de aprender a aprender. O formador limita-se a acompanhar o ritmo e os desejos de aprendizagem do indivíduo.
- A avaliação é feita antes e depois da acção e tem as funções, primeiro, de certificar os saberes que os indivíduos possuem, depois de regulação dos saberes e da formação/acção a realizar e, por fim, de orientação da própria acção.

A **formação em alternância** ocorre aquando da integração de colaboradores na empresa e está organizada em três momentos: dois em sala e um em contexto de trabalho.

O primeiro momento, em sala, no qual se acolhem os colaboradores, pretende motivar para a função de vendedor através da partilha dos valores da empresa e das ferramentas de apoio à realização das tarefas específicas.



A estada em contexto de trabalho, acompanhada por um tutor, é a oportunidade que o vendedor tem de adquirir uma visão geral dos processos de trabalho.

O tutor é nomeado pela área de venda, partindo-se do princípio que deverá ser um vendedor, na medida em que realiza as mesmas funções do colega a integrar. Desta forma, ocorrerá uma aproximação à realidade do trabalho.

O papel dos tutores tem-se revelado fundamental para a integração de novos colaboradores. A função “vendedor” num grande armazém implica a realização de um leque bastante alargado de tarefas.

Absorver novos hábitos pode ser difícil para um vendedor que sempre viu as suas funções mais restringidas noutros contextos de trabalho. Esta nova amplitude de tarefas pode gerar dificuldades que o tutor ajuda a ultrapassar, promovendo uma melhor integração de colaboradores, não só em procedimentos de trabalho, mas também na dinâmica das equipas de vendedores.

O tutor assume, muitas vezes, a função formativa, pelo que tem de existir uma interligação permanente entre o tutor e a formação através de um conhecimento aprofundado do programa de formação e dos instrumentos de trabalho a utilizar em loja. O estagiário vai introduzindo os temas da formação através de situações práticas observadas em loja e o tutor tem o *feed-back* das dúvidas, conhecimentos e habilidades do vendedor.

O segundo momento em sala integra a informação recém-gerada no contexto de trabalho, pelo que a formação parte de dinâmicas do grupo e entra em linha de conta com os conhecimentos e a experiência dos partici-

pantes, sendo menos expositiva e mais participativa.

A formação pode ainda ocorrer fora de portas: nas **instalações dos fornecedores**,

sempre que se trata de formação que requer determinadas condições técnicas ou de instalação, ou na apresentação de produto; e **em Espanha**, no centro de formação que a empresa detém em Madrid, quando se trata de uma formação altamente especializada e se destina a um escasso número de destinatários.

Consideram-se ainda outras situações de formação que, embora não entrando habitualmente nas estatísticas, constituem verdadeiros processos formativos, estes por via da organização do trabalho. Trata-se de casos de *formação nas próprias situações de trabalho* (Barbier *et al.*), dispositivos que visam a produção ou a modificação dos modos operatórios ao serviço de uma melhor eficácia colectiva.

Pretende-se, em tais processos, que todos os actores envolvidos usem da palavra, quer para descreverem o seu trabalho e os problemas que encontram, quer para darem o contributo na procura de soluções para os problemas. Pretende-se levar à clarificação dos incidentes encontrados como forma de provocar novas aquisições conceptuais.

Trata-se, também, de fazer com que as pessoas adquiram modos de funcionar, procedimentos de trabalho ou formas de reflectir de maneira a que possam transferir para outras situações. Sendo um saber construído, adquirido na acção, seria reforçado ainda pela explicitação dos saberes tácitos que todos eram levados a utilizar e verbalizar.



Outro aspecto que, tal como este, pode contribuir para a formação pessoal e profissional de cada um, é considerar a igualdade de todos na construção do saber. Sentar à mesma mesa, por exemplo, a funcionária que recebe os arranjos da loja e os envia para expedição com um elemento da direcção da loja, com chefias intermédias ou com especialistas de confecção, levou a que todos tivessem presente que o contributo de cada um foi essencial para a tomada de decisão e resolução de problemas e a um respeito pela lógica de cada um dos saberes e em que todos são *actores-autores* (Lopes)⁽²⁾. Trata-se de dispositivos de formação na medida em que o processo de identificar necessidades de formação não se limita a um momento pontual, único, que antecede as acções.

Por outro lado, permite uma constante confrontação das representações dos diferentes actores envolvidos. Nestes casos, o carácter formativo produz-se pelo próprio método de trabalho. O processo de trabalho constitui o principal conteúdo para a formação. O processo formativo parte do que já existe, das práticas de trabalho existentes por diferentes colectivos, cada um com diferentes experiências, e é do cruzamento de tais saberes e realidades que há uma troca de informações e se constroem saberes novos.

Surge, assim, um processo formativo numa lógica de continuidade e de melhoria do que já existe. Estes projectos são, também, de desenvolvimento, pela possibilidade que têm de aumentar as competências adquiridas através da análise de situações, da capacidade de abstracção e

por levar as pessoas a pensarem sobre outras possibilidades de encararem os problemas, muito para além da simples acumulação de conhecimentos.

Há uma orientação para o processo, muito mais do que para o conteúdo, na medida em que se coloca a ênfase na interacção entre os actores no sentido de influenciar a mudança no comportamento ou de atitude, mais do que simplesmente transmitir conhecimentos.

Com o modelo de formação existente na empresa, tenta-se permanentemente uma aproximação às estruturas da loja e aos actores envolvidos no processo formativo. Trata-se de descentralizar a todos os níveis e, por isso, muito mais do que considerar a formação como um departamento da empresa, concebe-se a empresa como um conjunto de potenciais recursos formativos.

José Bouça*Director de Recursos Humanos***Alda Bernardes***Técnica do Departamento de Formação*

(2) Lopes, Albino (2002). *Concepção e Gestão da Formação*. Lisboa: INDEG/IDICT, Col. Manuais Segurança, Higiene e Saúde do Trabalho.

O lugar da formação no El Corte Inglés

A *Formar* entrevistou José Bouça Ferreira, director de Recursos Humanos do El Corte Inglés em Portugal, para dar a conhecer aos leitores a estratégia de negócio desta organização e a sua implicação nas políticas de Recursos Humanos e na formação da empresa.

No artigo anterior os leitores tiveram a oportunidade de conhecer o modelo de formação enquanto vector estratégico da acção da empresa.

Formar — Como nasceu o El Corte Inglés?

José Bouça — Ramón Areces foi o fundador do El Corte Inglés. Nasceu nas Astúrias e foi emigrante em Cuba, Estados Unidos e Canadá, onde tomou contacto com o conceito do Grande Armazém. Em 1935, regressa a Espanha com uma experiência e uma formação comercial enriquecida. Compra em Madrid uma pequena loja de confecção e alfaiataria chamada El Corte Inglés, onde trabalhavam sete empregados.

O sucesso inicial da empresa possibilitou a sua rápida afirmação e imagem. O conceito de Grande Armazém amplia-se e alarga-se a grande número das principais cidades espanholas. O crescimento da classe média e o aumento do consumo permitiram a expansão da empresa.

Com o início da democracia na década de 1970, o El Corte Inglés torna-se verdadeiramente uma empresa nacional e uma instituição da Espanha. Em 1996, o El Corte Inglés adquire as Galerías Preciados, mantendo-se fiel à sua estratégia de autofinanciamento e crescimento sustentado.

Em 2001, pela primeira vez, sai de Espanha e abre o primeiro Armazém El Corte Inglés em Lisboa.

F. — O que é que o ECI traz de novo ao comércio em Lisboa?



J.B. — A criação de um espaço comercial de grande dimensão no centro da cidade, a diversidade da oferta, a especialização, a noção de solução de problema do cliente e o atendimento qualificado e personalizado. Este conceito expressa-se num valor fundamental: “Se não está satisfeito, devolvemos o seu dinheiro.” O atendimento e o serviço são os factores-chave do sucesso, e o El Corte Inglés pratica-os desde a primeira hora.

Três anos depois da abertura da loja de Lisboa, o El Corte Inglés é já um grande empregador na cidade (actualmente com mais de 2000 empregados). O grau de satisfação dos clientes também nos permite dizer que estamos a revitalizar e a desenvolver uma cultura de comércio que há muito se havia perdido.

F. — Em que é que isto se traduziu em matéria de GRH da empresa em Portugal?

J.B. — O crescimento do El Corte Inglés reside de forma determinante na qualificação e profissionalismo dos seus empregados.

Num período de forte concentração urbana, o comércio é um empregador significativo. A qualidade do serviço e o nível do atendimento e especialização assentam em fortes políticas de captação, formação e remuneração dos empregados. Isto possibilita a estabilização e o crescimento de competências pessoais e profissionais, gera o desenvolvimento de valores e cultura de empresa, e resulta finalmente na qualidade do atendimento e do serviço prestado aos clientes.

Dentro da empresa estimula-se o profissionalismo das pessoas e a evolução nas suas carreiras. Promovem-se as chefias entre os empregados. Em determinado momento, as próprias chefias assumem participação no capital da empresa. Tudo isto desenvolve o sentido de pertença ao grupo e o gosto pela profissão do comércio, motivando os empregados para o sucesso e implicando-os no alcance dos objectivos traçados. Em última instância, isto também se reflecte na qualidade e no nível do atendimento ao cliente.

A política de recursos humanos assenta na estabilidade de emprego e em sistemas de remuneração competitivos, que se reflectem em salários acima da média. Procura-se ainda a implicação dos vendedores através do estabelecimento de complementos de remuneração com variáveis directamente relacionadas com o volume individual de vendas.

Tendo aberto a loja de Lisboa em Novembro de 2001, o El Corte Inglés iniciou o recrutamento e a formação do seu pessoal em 1998. A política de recrutamento procurava a contratação de profissionais qualificados. Era particularmente importante o seu perfil comercial, as suas motivações e as suas atitudes. O recrutamento foi um ponto crítico, em particular no que respeita às chefias, cuja importância é, no El Corte Inglés, elevada e exige forte especialização.

F. — Percebe-se que o papel das chefias é essencial na vossa política de GRH...

J.B. — Sim, tendo em conta a organização departamental da oferta num grande armazém, a chefia, além de especializada, é também a grande animadora e dinamizadora da venda.

Assentando a nossa filosofia de vendas numa total disponibilidade para o cliente, indo ao seu encontro, conhecendo e

antecipando as suas necessidades e facilitando a sua escolha, o trabalho das chefias é fundamental. Enquadra a equipa de vendas e orienta-a na loja. Os chefes são líderes que motivam, dinamizam e enquadram as equipas de vendedores.

F. — E qual é o papel da formação?

J.B. — A formação, inicial e contínua, constitui, no El Corte Inglés, um vector estratégico. Ao longo da sua história, o El Corte Inglés elegeu o atendimento, o serviço, a qualidade e a garantia como factores de diferenciação. Pretende-se criar e manter uma relação personalizada com cada cliente no sentido de o cativar e fidelizar. Trata-se de oferecer aos clientes, a todo o momento, produtos e serviços que sejam atractivos e interessantes em cada momento das suas vidas.

De facto, os clientes possuem uma informação cada vez mais pormenorizada sobre as empresas, os produtos, a concorrência, as falhas e as suas necessidades actuais e emergentes. Os clientes estão cada vez mais informados e exigentes.

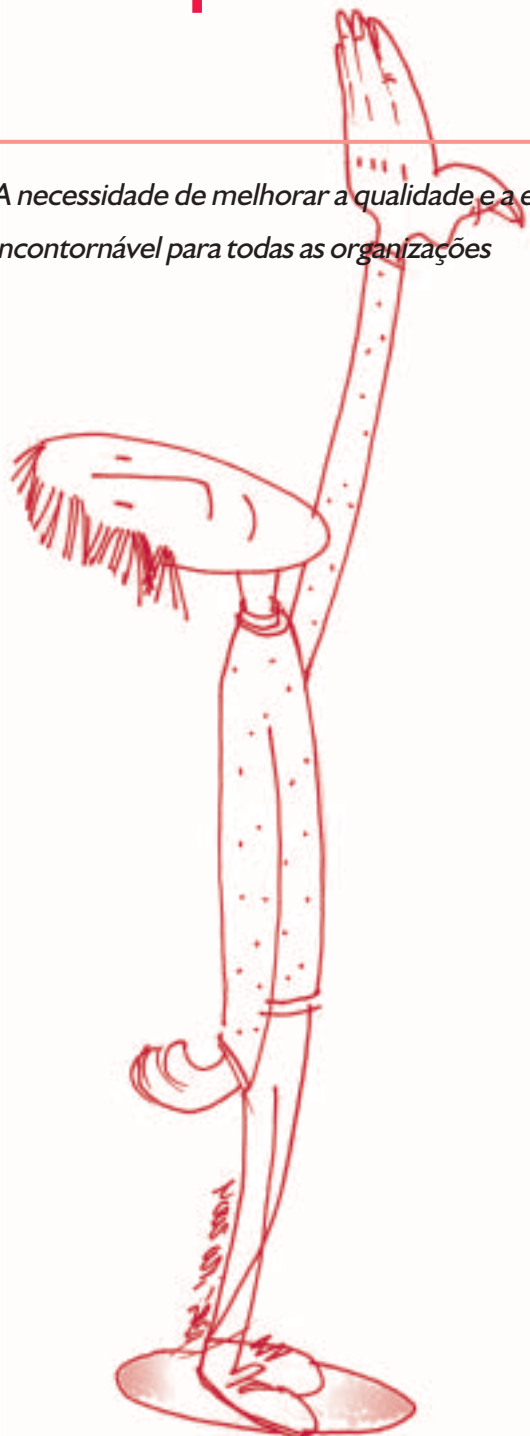
Assim, são necessários vendedores melhor informados, mais conhecedores das necessidades reais dos clientes, esperando-se que a relação que estabelecem com o consumidor/cliente seja, cada vez mais, uma relação de *counseling* ou de ajuda na decisão da compra.

Para o El Corte Inglés o vendedor tem que ser um especialista permanentemente actualizado, tem de dominar as especificações técnicas dos produtos existentes, utilizar todos os processos inerentes à gestão da venda, e tem de dominar o perfil do cliente, com o qual se relaciona, aplicando as técnicas de venda adequadas e um atendimento personalizado. A formação é, neste sentido, um vector estratégico da empresa na medida em que é o garante permanente da actualização e do nível profissional dos vendedores que o El Corte Inglés pretende manter e elevar, sempre na perspectiva de uma melhoria contínua.

**Entrevista conduzida por Maria Viegas e José Cardim,
em Novembro de 2004**

No qualificar está o sucesso

A necessidade de melhorar a qualidade e a eficácia da formação é actualmente uma exigência incontornável para todas as organizações



“A formação tem sido uma arma essencial para a profissionalização do GLS.”

José Luis Simões⁽¹⁾

A formação ocupa, desde sempre, um lugar de destaque num Grupo que se pauta pela valorização e qualificação dos seus Recursos Humanos. Um Grupo que aposta nas pessoas, crendo-as como um valor, uma certeza de que o futuro se constrói com pessoas competentes e empreendedoras, capazes de tornarem as empresas cada vez mais competitivas e satisfazendo continuamente o cliente.

A formação faz parte da história do Grupo Luis Simões, e é exactamente pela história que vamos começar.

(1) Presidente Executivo do Grupo Luis Simões.



O GRUPO LUIS SIMÕES

Dados Gerais

- Empresa familiar fundada em 1948
- 100% do capital é propriedade da família Luis Simões
- Capital Social da Holding: 16,5 milhões de euros
- Volume de negócios consolidado em 2003: 134 milhões de euros
- 10 empresas
- 1350 pessoas

Síntese Histórica

O início (anos 50 e 60)

O ano de 1948 foi o início da viagem. O primeiro camião começa a operar no transporte de produtos hortícolas. Mais tarde, no final dos anos 50, inicia-se o transporte de materiais de construção.

O crescimento (anos 70 e 80)

Em 1968 é constituída a empresa Transportes Luis Simões, Lda. Os serviços diversificam-se e alargam o seu âmbito geográfico, estendendo-se a todo o país: transporte de cereais a granel, distribuição domiciliária e transportes especiais.

Em 1979 inicia-se a informatização da empresa e, em 1982, começam as primeiras acções de formação profissional para motoristas.

A internacionalização (anos 80)

Em 1984 iniciam-se as primeiras experiências pontuais ao nível dos transportes ibéricos. No ano seguinte é criado o Departamento de Tráfego Internacional e, em 1990, a Luis Simões España, S.A., com sede em Madrid. Rapidamente o Grupo Luis Simões (GLS) assume a liderança no transporte entre os dois países ibéricos.

O desenvolvimento (anos 90 e 2000)

Na década de 90 consolida-se a presença em Espanha com a abertura de delegações por todo o país, inicia-se a actividade logística em Portugal com a criação da DLS — Distribuição Luis Simões, S.A. e diversificam-se os negócios de apoio à actividade central: seguros, construção de carroçarias e gestão imobiliária, entre outros.

Os anos 90 assistem à certificação em qualidade dos principais negócios e, coincidindo com o 50.º aniversário do GLS, é inaugurado o Centro de Operações Logísticas do Carregado.

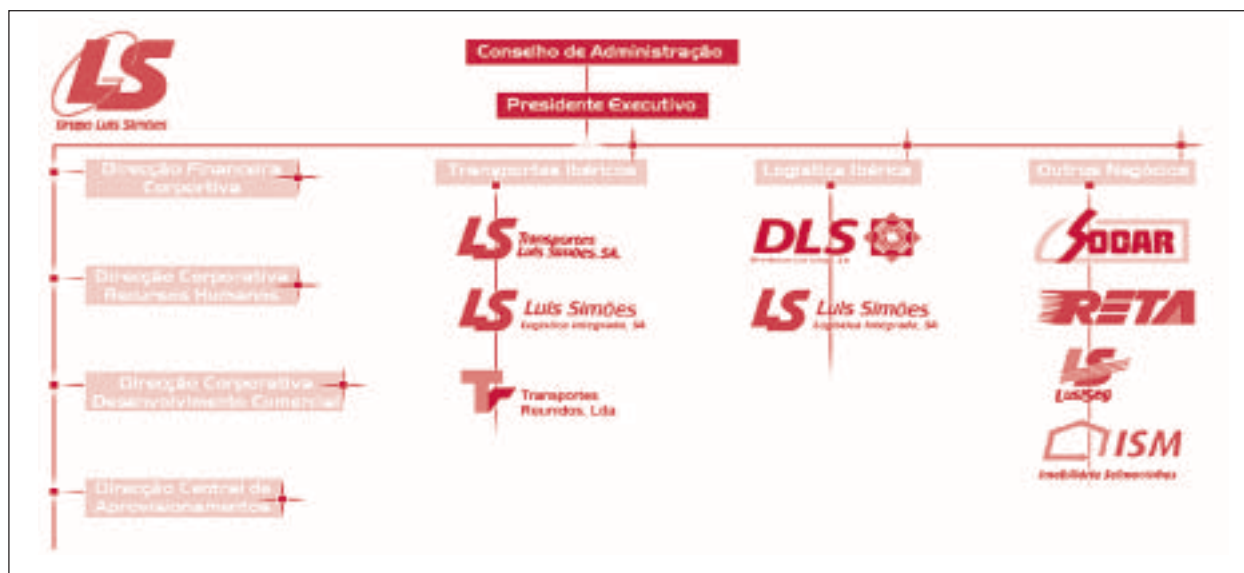
Em 2001, com a aquisição da Loalsa (Logística Alimentaria, S.A.), o GLS estende a actividade logística a Espanha.

Estrutura Organizacional

Em termos de estrutura organizacional, o Grupo Luis Simões é composto pelas seguintes empresas.

- **TLS — Transportes Luis Simões S.A.** — líder destacado no sector dos transportes rodoviários de mercadorias em Portugal e que permite fundar as bases do posicionamento do Grupo Luis Simões como um ope-

FIGURA I — Estrutura Organizacional



rador logístico e de transportes de referência na Península Ibérica.

- **DLS — Distribuição Luis Simões S.A.** — é o operador logístico do GLS em Portugal, uma empresa que presta serviços integrados de armazenagem, controlo de inventários, preparação de encomendas, serviços de valor acrescentado e distribuição em todo o território nacional.

Os operadores logísticos são responsáveis pela recepção, armazenamento, processamento de encomendas, distribuição e toda a gestão de informação que é necessária para realizar esta operação.

- **Luis Simões Logística Integrada, S.A.** — operador logístico e de transportes rodoviário de mercadorias em Espanha. Presta os mesmos serviços que as empresas anteriormente referidas prestam em Portugal.
- **SOCAR — Equipamentos de Transporte e Serviços Técnicos, S.A.** — dedica-se à produção, reparação e montagem de carroçarias de carga e outras estru-

turas destinadas a equipamento de transporte (caixas, estrados, plataformas elevatórias, peças e acessórios, etc.), assistência técnica a viaturas pesadas e semi-reboques, actuando ainda na área da gestão de frotas e inspeção técnica de viaturas.

- **RETA — Locação e Gestão de Frotas, S.A.** — dedica-se ao aluguer de semi-reboques.
- **LUSISEG — Mediadores de Seguros, Lda.** — dedica-se à negociação e gestão de carteiras de seguros.
- **Transportes Reunidos, Lda.** — presta serviços de transporte internacional rodoviário de mercadorias, nomeadamente ao canal intermédio de agentes e transitários, colaborando também com as empresas do Grupo.
- **Solmoninhos — Consultoria, Gestão e Execução Imobiliária, Lda.** — a sua constituição teve por base toda a experiência acumulada do Grupo Luis Simões com a construção da sua sede e centros de operações logísticas.

Rede Ibérica

O Grupo Luis Simões possui instalações na Península Ibérica, de acordo com o mapa da Figura 2.

Missão

- Prestar um serviço que represente um factor de competitividade para o cliente e procurar a melhoria contínua dos processos.
- Ir ao encontro das necessidades do cliente e da satisfação pessoal e profissional das pessoas, favorecer o desenvolvimento das empresas do Grupo Luis Simões e obter resultados no negócio.

Valores	
• Clientes	• Aprendizagem contínua
• Serviço	• Ambiente
• Pessoas	• Resultados

Recursos Humanos

O Grupo Luis Simões é uma organização de valores bem definidos, onde as pessoas fazem a diferença.

Esta diferença, repercutida na história de sucesso e no crescimento sustentado dos negócios, torna o GLS um empregador apetecível, o que lhe permite ultrapassar os enormes desafios motivados pela expansão das suas actividades.

Com uma gestão de Recursos Humanos descentralizada, a gestão de desempenho dos colaboradores assume-se como uma forma de gestão dos negócios e a Direcção Corporativa de Recursos Humanos funciona como elemento facilitador, proporcionando aos gestores as ferramentas mais adequadas e eficazes para a gestão das pessoas.

A aposta na formação profissional, com elevados investimentos, iniciada na década de 80, reforça a necessidade de continuar o esforço no desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores do Grupo Luis Simões.

FIGURA 2 — Rede Ibérica



A FORMAÇÃO NO GLS

Um provérbio chinês define um pouco da filosofia formativa do Grupo Luis Simões: **“Se os teus projectos forem para um ano, semeia o grão. Se forem para dez anos, planta uma árvore. Se forem para cem anos, educa o povo.”**

A perspectiva é de que, para o crescimento, desenvolvimento e incremento de produtividade é essencial apostar na formação dos colaboradores, pois eles são o garante do sucesso de uma organização. Os próprios administradores dão o exemplo, apostando fortemente na sua formação.

Como surgiu

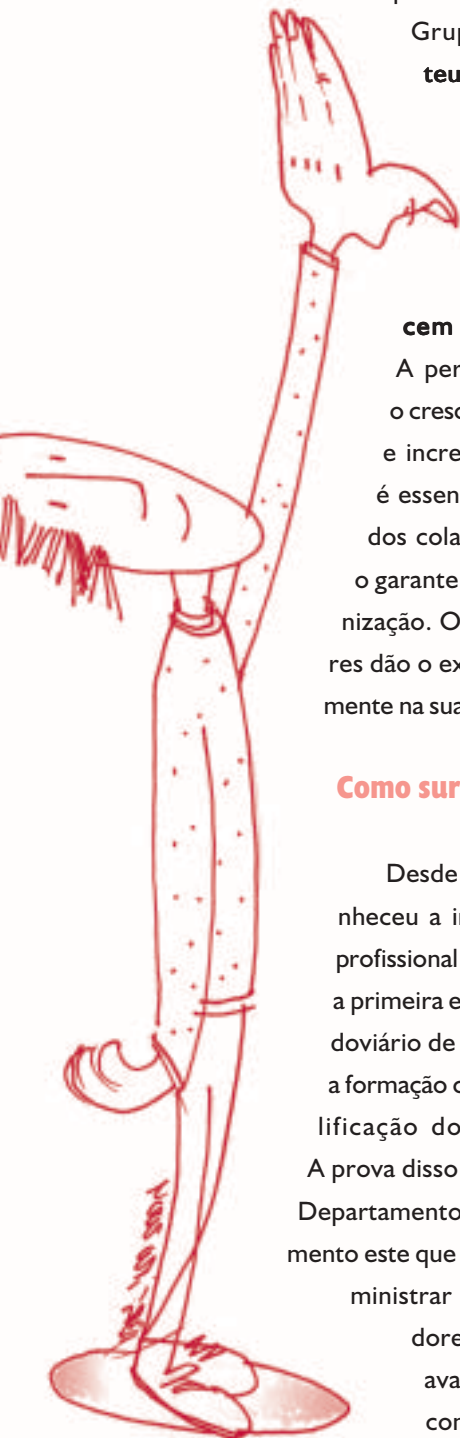
Desde sempre que o GLS reconheceu a importância da formação profissional nas empresas. Por isso foi a primeira empresa de transporte rodoviário de mercadorias a promover a formação como instrumento de qualificação dos seus colaboradores. A prova disso é a criação, em 1987, do Departamento de Formação, departamento este que nasceu da necessidade de ministrar formação aos colaboradores, de a sistematizar, de a avaliar e incrementar novas competências ajustadas aos

desafios do negócio, sempre numa perspectiva de qualificar os colaboradores para o melhor exercício das suas funções.

As principais vertentes

O sistema de formação no Grupo Luis Simões assume duas grandes vertentes:

1. **Plano de Formação** — Definido anualmente para cada uma das empresas do Grupo Luis Simões, o plano de formação é elaborado de acordo com um conjunto de meios, como os diagnósticos de necessidades de formação, a avaliação de desempenho, plano estratégico das empresas, etc. Assim, todos os anos são definidas as áreas de formação, acções a desenvolver e metodologias a adoptar tendo em conta a especificidade de cada função e de cada colaborador. Incluem-se nesta rubrica as acções de Acolhimento e Integração, que têm como objectivo possibilitar a melhor integração de um novo colaborador na empresa e na função que vai desempenhar.
2. **Estágios Escolares** — Neste âmbito inserem-se todos os estágios escolares proporcionados pelo Grupo Luis Simões a alunos vindos do ensino secundário, escolas profissionais, universidades, etc., procurando promover-se o intercâmbio entre aluno/escola/empresa, de forma a aliar os conhecimentos teóricos que os alunos possuem com a prática empresarial. Para a empresa este tipo de estágios é extremamente importante, numa parceria que se quer cada vez mais próxima entre as instituições e as empresas. Permite ainda obter novas ideias através dos trabalhos realizados, proporcionar novos conhecimentos e, ao mesmo tempo, garantirmos que, em caso de recrutamento, podemos contar com pessoas que conhecem a organização e que desempenharam um bom trabalho.



As principais acções

Acolhimento e Integração

A nível interno, as primeiras acções de formação realizadas no Grupo Luis Simões ocorreram ao nível do Acolhimento e Integração de motoristas (que ainda hoje têm grande impacte), com o objectivo de integrar os colaboradores nas novas funções a desempenhar, nomeadamente nas áreas relacionadas com as perspectivas futuras e política do GLS, a atitude comercial do motorista, os sinistros, a manutenção, o preenchimento adequado da documentação, etc.

Neste sentido, procurava-se (e procura-se) que os motoristas pudessem adquirir um conjunto de conhecimentos necessários ao bom exercício das suas funções, com a preocupação sempre constante pela qualidade do serviço prestado ao cliente. De facto, o motorista é o nosso embaixador permanente junto do cliente. É-o igualmente nas estradas e localidades de Portugal e de Espanha. É-o por toda a Europa. É da sua apresentação e conduta profissional e cívica que depende a segurança na estrada e, em larga escala, a eficácia e imagem dos serviços que o GLS presta.

A própria metodologia de aprendizagem e tipo de formação realizada era inovadora.

Procurava-se realizar um período de formação em sala e um outro período em contexto de trabalho.

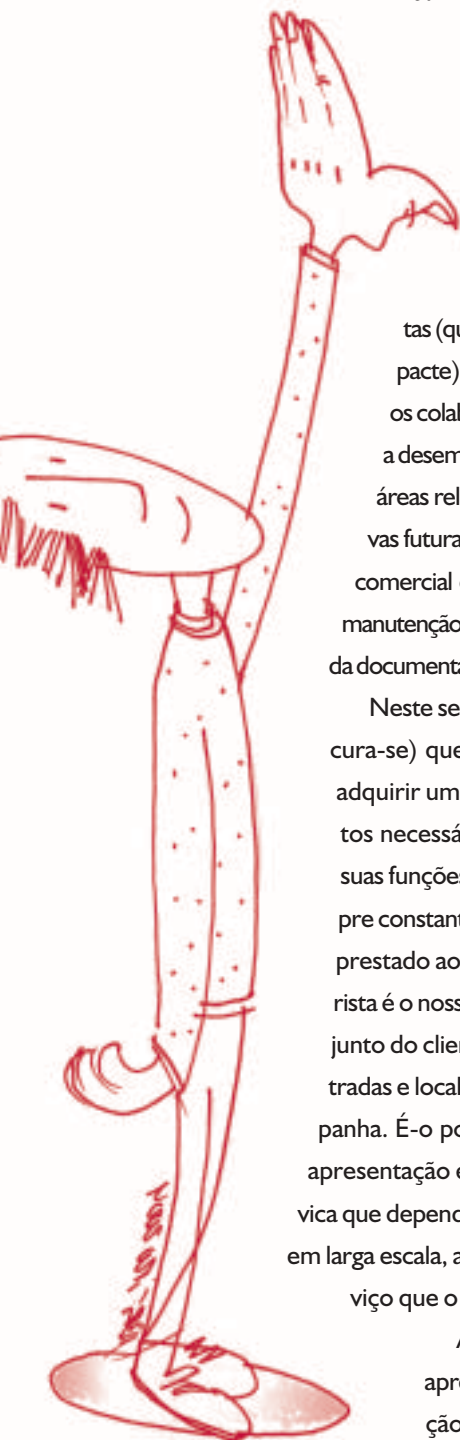
Foi esta forma de encarar a formação que levou a que, em 1998, o Departamento de Formação do Grupo Luis Simões fosse acreditado pelo INOFOR — Instituto para a Inovação da Formação, actual IQF — Instituto para a Qualidade na Formação. Reconheceu-se assim a capacidade técnica do Gabinete de Formação em termos de competência, meios, recursos humanos e técnicos para desenvolver as actividades de natureza formativa.

É esta ainda hoje a forma de encarar o processo formativo no Grupo Luis Simões. A formação de Acolhimento e Integração assume particular importância por ser o primeiro momento de contacto com a empresa. É aquele momento em que todos estamos inseguros e expectantes com o que vamos encontrar. É papel da empresa integrar da melhor forma o colaborador nas tarefas e no departamento em que se insere. Além da formação na respectiva área funcional, é dada grande importância à formação geral, nomeadamente fornecendo algumas linhas orientadoras das empresas do Grupo Luis Simões, a sua missão, valores, estrutura organizacional, aspectos relacionados com Recursos Humanos, apresentação aos colaboradores, etc., e à Política de Qualidade onde são explicados os princípios orientadores em termos de qualidade.

Com o crescimento do Grupo Luis Simões, os motoristas deixaram de ser o único público-alvo da formação, que contempla cerca de 30 mil horas anuais distribuídas por motoristas, operadores de armazém, administrativos, chefias intermédias, directores, etc. Todavia, o maior investimento em formação faz-se sobretudo nas duas primeiras grandes áreas funcionais indicadas.

Informática Embarcada e Radiofrequência

Em 2002 revolucionámos o mercado dos transportes com a implementação e formação em Consola Embarcada, com o apoio do POE — Programa Operacional de



Economia. Trata-se de um sistema que é um pequeno computador de bordo instalado nos camiões e que permite conhecer em tempo útil a condição e localização dos veículos e da carga, monitorizar rotas e estabelecer rapidamente a comunicação bidireccional entre qualquer um dos veículos e dos centros de controlo das operações.

Iniciámos também, na área da logística, a formação em Radiofrequência destinada aos operadores de armazém. Este sistema visa criar novos processos operacionais de controlo de produção suportados pela utilização de um sistema de Radiofrequência, com recurso a leitores de códigos de barras.

Qualificação de Motoristas

No ano transacto iniciámos uma acção de formação denominada Qualificação de Motoristas — “O Motorista do Século XXI”. Além de aspectos funcionais relacionados com a função desempenhada, o curso pretende sensibilizar os colaboradores para o impacte das suas funções na sociedade e na organização. Paralelamente, procura-se que o motorista acompanhe os Sistemas de Informação do Grupo Luis Simões e que participe na definição das orientações estratégicas dos transportes.

A perspectiva é exactamente a mesma desde que a formação iniciou: a de que o motorista é o principal rosto da empresa junto do cliente. A melhor forma de resposta ao cliente e a forma como a empresa presta os serviços depende, em grande medida, do desempenho destes profissionais, que deixaram de ser meros camionistas que se limitam a carregar e descarregar camiões para passarem a ser gestores profissionais de unidades de produção.

Qualificação de Operadores de Armazém

Também com início no ano passado e a prolongar-se pelo corrente ano, está a ser ministrada uma acção destinada a operadores de armazém denominada Qualifica-

ção de Operadores de Armazém, com o objectivo de dotar os colaboradores de novos conhecimentos funcionais, bem como de conhecimentos gerais acerca de Qualidade e Ambiente, Higiene, Segurança e Primeiros Socorros e ainda Sensibilização às Dependências Químicas. Procura-se assim também, a par dos motoristas, que os operadores fiquem sensibilizados para a importância que o bom desempenho das suas funções tem na organização e nos clientes.

Este tipo de acções visa fortalecer o conhecimento e a preparação da equipa para novos desafios, com a permanente inovação tecnológica e a crescente complexidade das cadeias de abastecimento dos clientes.

Outras Acções

Note-se que o Grupo Luis Simões realiza acções para os seus quadros directivos, quer a nível nacional como internacional. Ao longo do ano, e com regularidade, vários directores participam em programas para altos executivos, dos quais se destacam:

- **PDE** — Programa de Direcção de Empresas, promovido pela AESE.
- **Programa PIDE** — Programa Internacional de Direcção de Empresas.
- **Programa ADECA** — Programa de Alta Direcção de Empresas da Cadeia Agro-Alimentar, promovido pelo Instituto Internacional San Telmo de Sevilha.

No entanto, outras acções assumem importância digna de realce, destinadas a diversos públicos-alvo, como quadros médios, chefias intermédias e administrativos.

O GLS aposta ainda fortemente em acções de carácter comportamental e comunicacional, qualidade, bem como nos cursos de línguas estrangeiras, nomeadamente o inglês e o espanhol.

Acreditando que um dos elementos determinantes no sucesso da formação são os formadores e que, além das qualificações profissionais e técnicas de que dispõem, é imprescindível que possuam capacidade pedagógica e comportamental, tem-se apostado continuamente na realização de cursos de Formação Pedagógica Inicial e Contínua de Formadores.

Na óptica de que a formação é encarada como uma forma de valorização e de qualificação profissional, mas também pessoal, o GLS aposta em acções que visam a melhoria de competências dos seus colaboradores através da partilha de experiências e da busca no exterior de novas formas de realizar os processos. É com esta perspectiva que surge a formação externa, a participação de colaboradores em acções de formação, conferências, seminários, sessões de divulgação, pós-graduações, MBA e mestrados.

Os formadores

Dada a especificidade das áreas onde o GLS actua e a experiência profissional dos seus colaboradores, a maior parte dos formadores possui um vínculo interno ao Grupo. São eles os responsáveis, a par do Departamento de Formação, pela preparação

das acções de formação, elaboração dos planos de sessão, definição das metodologias, realização e avaliação da formação.

Actualmente fazem parte da Bolsa de Formadores LS mais de uma centena de formadores, dos quais 80% possuem CAP — Certificado de Aptidão Profissional — emitido pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional.

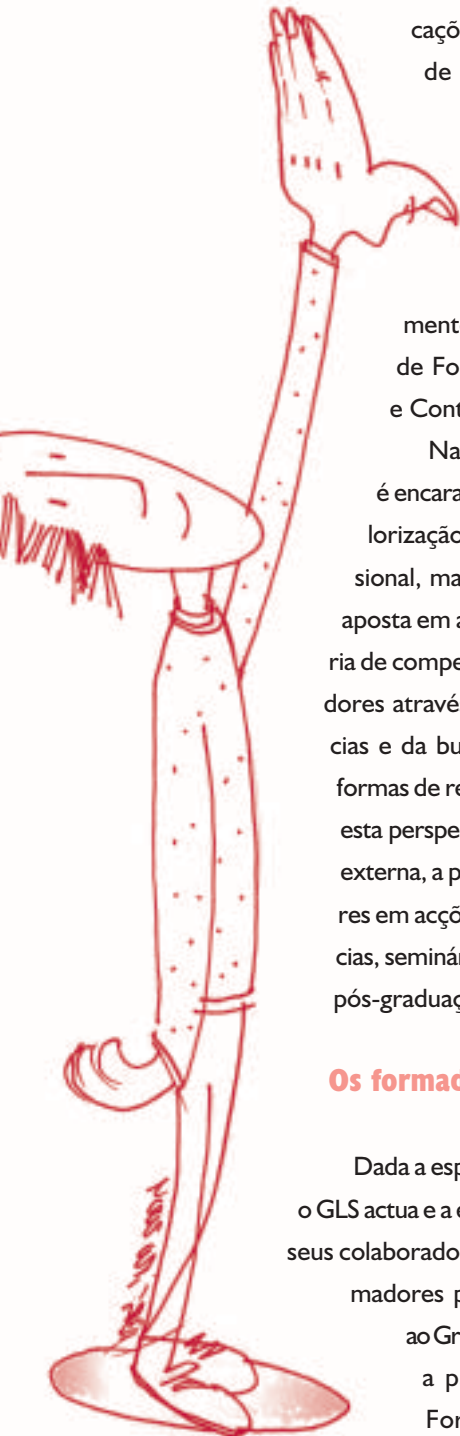
Os formadores internos e externos são alvo de uma avaliação contínua de modo a aferir o desempenho individual de cada um (formadores internos) e avaliar a prestação do serviço, efectuada a vários níveis (formadores externos).

Recursos, metodologias e formas de organização da formação

A aposta contínua na formação dos seus colaboradores levou o Grupo Luis Simões a, desde cedo, investir também na construção de salas de formação e na aquisição de equipamentos e materiais pedagógicos de suporte. Actualmente o Grupo dispõe de salas de formação próprias nas suas instalações em Gaia, Carregado e Moninhos, cada uma delas equipada com diversos equipamentos de suporte à formação. Dispõe ainda de uma biblioteca com livros, trabalhos académicos efectuados sobre as empresas, revistas técnicas, vídeos formativos, etc.

Em termos das metodologias usadas na formação, tem sido dada preferência a metodologias activas que permitam aos formandos questionarem e obterem conhecimentos através de simulações, casos práticos, intercâmbio de ideias, etc.

Procuramos adoptar um modelo de formação presencial que permite ao colaborador uma interacção entre formador/formando e privilegia o grupo pedagógico enquanto elemento facilitador de aprendizagens. Paralelamente, procuramos realizar formação *on the job*, sobre-



tudo nas acções de acolhimento e integração, formação essa desenvolvida no próprio posto de trabalho ou em ambiente pedagógico que reproduza com rigor a dinâmica do desempenho profissional, recorrendo-se a métodos centrados na simulação e treino sob supervisão.

No ano passado, e já no presente, tomámos a decisão estratégica de realizar um curso através do sistema de *e-learning*. A experiência-piloto deu-se com o Curso de Formação Pedagógica Inicial de Formadores, tendo sido uma acção muito positiva que esperamos voltar a repetir, nesta ou noutras áreas.

Avaliação da formação

Avaliar as acções de formação torna-se tão ou mais essencial do que realizá-las. A sua avaliação determina o impacto e o sucesso dessa acção a todos os níveis, mas sobretudo na avaliação da eficácia da formação. Assim, procuram avaliar-se os conhecimentos prévios dos formandos acerca do assunto, sendo posteriormente avaliada a acção “a quente”, isto é, imediatamente após a realização da acção, de modo a aferir os conhecimentos e opiniões dos formandos acerca da formação. Seguidamente, com uma variação no tempo diferente para cada tipo de formação, é realizada uma avaliação *a posteriori*, de modo a verificar de que forma e em que medida a formação teve impacto no trabalho desenvolvido por cada colaborador, isto é, a verificação da eficácia do processo formativo. Esta avaliação é feita com base em questionários, avaliações de desempenho, entrevistas, etc., meios diversos aplicados a cada acção de formação.

E quem não é do Grupo Luis Simões?

Ao longo da nossa exposição temos sempre referenciado a formação destinada aos colaboradores do Grupo Luis Simões. Todavia há um elemento importante a desta-

car, que é o facto de, com a utilização de um sistema de subcontratação de serviços e a criação de um sistema de *franchising* nos transportes em 2001, o Grupo Luis Simões ter vindo a apostar também na formação das empresas subcontratadas e franchisadas. A acção de Qualificação de Motoristas, atrás mencionada, destina-se também a todos os motoristas que, embora não pertençam aos quadros do GLS, são colaboradores de empresas que trabalham em regime de *franchising* e de subcontratação permanente para o Grupo.

Em 2001 e 2002, com o apoio do FSE — Fundo Social Europeu, o Grupo Luis Simões promoveu uma acção de formação designada Curso de Empreendedores no Sistema de *Franchising* LS que tinha como principais objectivos:

- Proporcionar conhecimentos de desenvolvimento de iniciativa empresarial e aquisição de competências profissionais potenciadoras da reinserção na vida activa na área do transporte de mercadorias.
- Domínio dos requisitos organizativos e operacionais da empresa de transportes de acordo com os *standards* de serviço dessas estruturas, e obterem o certificado de capacidade profissional nacional e internacional através do exame da DGTT — Direcção-Geral de Transportes Terrestres.

Deste modo, tendo em conta os objectivos estratégicos do GLS, as necessidades de formação empresarial para desempregados, nomeadamente no que diz respeito ao sector dos transportes de mercadorias, o GLS procurou desenvolver um plano de formação a dois anos destinado a desempregados e jovens à procura do primeiro emprego que pretendessem, em conjunto com o GLS, implementar a rede de *franchising*. O *franchising* Luis Simões traduz-se na criação de uma rede de transportes independentes e autónomos que

operam sob um conceito e imagem comuns, gerando uma frota homogénea de pequenas empresas. Estas, através de um contrato, ficam ligadas a um canal que lhes garante mercado, usufruindo da notoriedade e experiência do Grupo Luis Simões e tendo acesso a um conjunto de produtos e serviços em condições vantajosas.

Ao investir neste modelo de negócio, a rede de *franchising* pretende criar os alicerces para um sector de transportes moderno, direccionado para o futuro e orientado por princípios como a rentabilidade, qualidade e segurança.

O carácter regular deste tipo de prestação de serviço, aliado ao facto de ocorrer sob a marca LS, é uma forma de exigir às empresas subcontratadas o mesmo nível de serviço que é exigido ao GLS pelos clientes. Ao mesmo tempo, utilizando a nossa imagem e o nosso nome, torna-nos também co-responsáveis por formar e qualificar aqueles que conosco trabalham, independentemente do vínculo contratual estabelecido.

E qualificar para quê?

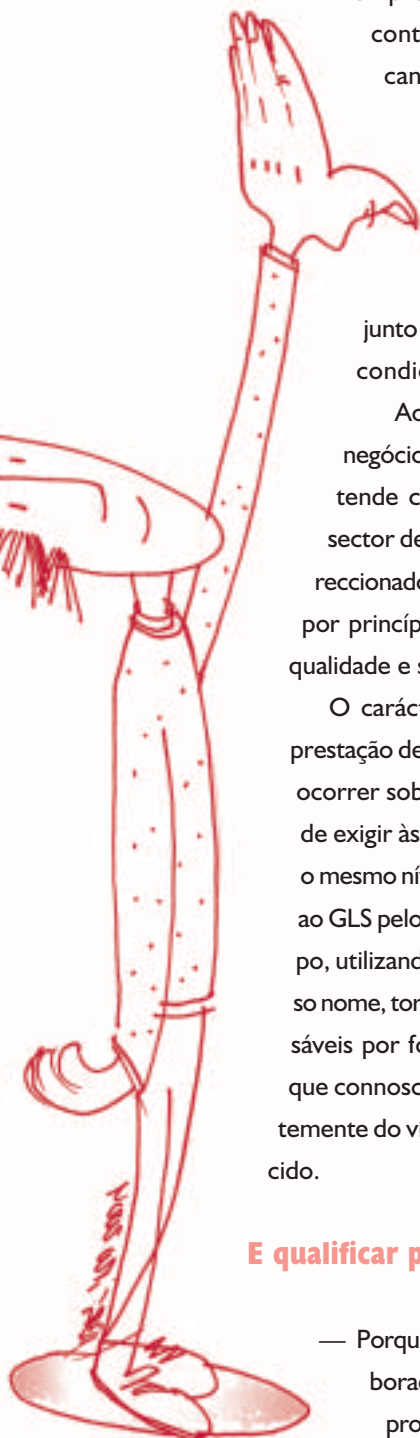
- Porque é importante que os colaboradores se sintam pessoal e profissionalmente realizados.

- Porque é importante que os colaboradores se sintam motivados.
- Porque é importante que os colaboradores se identifiquem com os objectivos e valores do Grupo Luis Simões.
- Porque queremos ter empresas cada vez mais competitivas no mercado.
- Porque é importante satisfazer os nossos clientes, pois eles são a génese e o motivo do negócio.
- Porque só com pessoas qualificadas podemos ser mais produtivos e assim contribuir para o crescimento económico do país.
- Porque só com formadores qualificados podemos garantir a qualidade do processo formativo.
- Porque só com pessoas qualificadas podemos...
... ir mais longe... até onde for o futuro!

Artigo escrito em Junho de 2004

Isabel Dias

Responsável pela Divisão de Formação do GLS



Competências transversais: o caso da flexibilidade

A flexibilidade é uma das competências psicossociais em foco nos últimos anos. É também uma das mais complexas e mais difícil de pôr em prática. O que é ser flexível, como conseguir sê-lo e quais os prós e contras para o trabalhador e para a empresa são algumas das questões equacionadas neste artigo



Verifica-se que há trabalhadores que sabem realizar as actividades relativas ao seu domínio profissional quando colocados em ambientes totalmente assépticos, isto é, sozinhos, sem exigências de prazos ou custos e com toda a espécie de materiais e equipamentos disponíveis. Quando, porém, se têm de confrontar com as circunstâncias concretas de realização de um trabalho, mostram-se surpreendentemente e fortemente inábeis.

Segundo alguns especialistas, competências podem ser definidas como capacidades de realização de obras concretas. Estas integram três tipos de conhecimentos: explicativos, processuais e circunstanciais. Tal contributo teórico dá-nos pistas para compreender o que se passa com a situação referida acima. Os trabalhadores possuem os conhecimentos explicativos necessários; a deficiência situa-se essencialmente no domínio dos conhecimentos processuais. É que qualquer processo de trabalho concreto apresenta duas dimensões, como se de duas faces da mesma moeda se tratasse. O processo de produção de um bem ou de um serviço é simultaneamente técnico e humano. A **dimensão técnica** apela essencialmente para a racionalidade e a **dimensão humana** apela para a vontade, para a emoção, para a relação e para a história e identidade pessoais. A face, dita humana, do processo fornece a energia que alimenta o movimento sensorial/racional, a intuição que compensa as limitações da racionalidade e disponibiliza todos os recursos humanos e materiais necessários à realização da obra.

Entre os conhecimentos processuais que constituem o núcleo central das competências, devemos dar igual atenção à dimensão psicossocial e à dimensão puramente técnica, porque uma não funciona sem a outra. Por isso um director de Recursos Humanos de uma empresa fin-

landesa, após ter verificado que os cursos de liderança ministrados aos chefes não produziam os resultados esperados, criou cursos de “empregança” (*leadership-employeeship*), centrados nos processos psicossociais do trabalho, já que os trabalhadores estavam tecnicamente bem preparados.

Nos anos 30 do século passado surgiu o movimento das relações humanas que constitui uma primeira abordagem a esta problemática. Contudo, dirigia-se, principalmente às chefias e tinha como finalidade essencial criar um ambiente de satisfação e harmonia entre os trabalhadores que lhes traria melhor qualidade de vida e, por essa via, influenciaria positivamente a produtividade.

A perspectiva actual é a de que as competências psicossociais são tão importantes para a produtividade, qualidade, competitividade da empresa e empregabilidade dos trabalhadores como as ditas competências técnicas

e que a maior parte das primeiras são transversais a toda a organização. Será talvez conveniente não designá-las por competências humanas, quer porque a técnica é também criação humana (*homo faber*), quer porque evoca “as relações humanas” cuja concepção era, como vimos, completamente diferente da concepção actual. Ao designá-las por transversais acentua-se a ne-

cessidade delas para qualquer trabalhador, qualquer que seja a actividade que realize e o estatuto de que desfrute. A melhor designação seria talvez a de **competências psicossociais**. Efectivamente, alguns trabalhos requerem competências específicas, o que retira a universalidade à designação de “competências transversais”.

É difícil chegar à unanimidade na definição de quais são as competências psicossociais necessárias na actual situação do país. Pessoas e grupos são todos diferentes e





na área psicossocial torna-se difícil marcar fronteiras. Entre as mais frequentemente mencionadas estão a comunicação operativa, a cooperação, a automotivação, a afirmação pessoal, a auto-eficácia, a flexibilidade, saber aprender, a criatividade, a confiança e a responsabilidade.

Escolhemos a flexibilidade porque tem estado em foco nos últimos anos e porque é talvez uma das mais complexas e mais difícil de pôr em prática.

O CASO DA FLEXIBILIDADE

Aparece sob várias designações: resiliência, elasticidade, mobilidade e versatilidade. Ao longo da última década transformou-se em *slogan*, sobretudo na boca dos empresários. Não há dúvida que, para responder ao ritmo frenético das mudanças, ao acréscimo das incertezas e às ambiguidades e paradoxos do presente, em termos de emprego já não bastam nem a rotação interna e externa, nem a polivalência, nem sequer a liberdade total e absoluta dos despedimentos. Exige-se dos trabalhadores que sejam flexíveis, que adoptem a mudança como ideal de vida profissional e que se estruturam psíquica e socialmente de modo a tornarem-na possível no dia-a-dia do trabalho.

FACTORES DE FLEXIBILIDADE

Conner (1995) considera que as pessoas flexíveis apresentam quatro características fundamentais: positividade, foco, organização e proactividade.

Por **positividade** entende o autor encarar as situações simultaneamente como complexas e cheias de oportu-

Flexibilidades

- *Flexibilidade funcional ou operacional*: capacidade para desenvolver quase em simultâneo grande diversidade de actividades com um nível de mestria razoável.
- *Flexibilidade de gestão do tempo de trabalho*: a flexibilidade absoluta de horários só traria, aparentemente, só vantagens aos empresários. É preciso, porém, não esquecer que os seres humanos têm ritmos biológicos, psíquicos e sociais cujo respeito é factor determinante de produtividade e de qualidade de vida pessoal.
- *Flexibilidade relativamente ao local de trabalho ou mobilidade geográfica*: as novas tecnologias parecem estar a permitir a resolução do paradoxo da condição humana e laboral que requer, simultaneamente, sedentarismo e nomadismo, pertença a um local determinado e cidadania mundial.
- *Flexibilidade do emprego*: isto é, a possibilidade de despedir e despedir-se sem quaisquer restrições, criando a precaridade absoluta do vínculo laboral. Está a ser incentivada pelo liberalismo anti-regulador, pela cultura do “instante” e por outros factores, quiçá ainda mais ambíguos do que estes. A flexibilidade operacional, propriedade do trabalhador, não poderá servir de antídoto contra a precaridade do vínculo laboral, dando ao trabalhador maior segurança individual?

tunidades. Não se trata, por conseguinte, de um optimismo cego e ingénuo. A realidade em que estamos inseridos e que, de certo modo, nós próprios criámos, é cada vez mais complexa — tudo tem a ver com tudo —, ambígua — o que parece não é —, paradoxal — aparentemente contraditória mas dialéctica — e imperfeita (a imperfei-

ção não é defeito, é feito). Somos assim, o que nos rodeia também é assim e queremos que as coisas se passem desta forma.

Tudo isto provoca medos e comportamentos de fuga. Acontece, entretanto, que, como referimos, as situações, mesmo as mais complexas e absurdas, encerram vantagens ou pelo menos oportunidades benéficas a explorar. Tudo se resume a uma questão de visão e de afinação do olhar para ver aquilo que, aparentemente, não está lá, porque o medo nos perturba, ampliando os perigos e diminuindo as vantagens.

A **focalização** naquilo que se quer atingir está intimamente ligada à positividade. Só encontra quem anda à procura de algo bem definido. Muitas vezes não chegamos sequer a dar-mo-nos conta das oportunidades porque não temos nada em vista. Estes dois factores poderiam agregar-se num só, que designaríamos por “descoberta de oportunidades”. Poderá dizer-se que uma pessoa flexível possui a perspicácia do oportunista mas, ao contrário dele, não explora as oportunidades exclusivamente em benefício próprio.

O trabalhador inflexível segue à risca o que planeou previamente ou o que foi superiormente determinado. Quem é flexível também planeia e organiza e procura ter em atenção os procedimentos aconselhados ou prescritos. Serve-se deles, porém, como pontos de referência para criar um itinerário de acção que responda rigorosamente aos problemas e aos projectos com que se quer confrontar. Além do mais, a **programação** prévia traz-lhe a segurança que lhe permite improvisar com eficácia e eficiência. O improvisado do músico de jazz ou do humorista pressupõem muitas horas de preparação. No momento da verdade sentem e actuam de forma livre e espontânea e adequada às circunstâncias.

A última característica apontada por Conner diz respeito à **proactividade**. Proactivo é quem toma partido

pela acção, quem crê que a acção é fonte de inspiração de novos conhecimentos e que o caminho certo é aquele que se descobre caminhando.

PROCURAR OPORTUNIDADES E APRENDER ACTUANDO

Tal como em relação às duas primeiras características, também em relação a estas duas últimas propomos reuni-las numa só, que é a aprendizagem pela acção. Esta aprendizagem faz-se principalmente durante e depois da acção. Pensar muito e pormenorizadamente antes da acção consome energia que pode fazer falta para a actividade propriamente dita e



cria apego excessivo a um determinado esquema de actividade.

Resumindo: para ganhar flexibilidade no trabalho impõe-se, antes de mais, exercitar a procura de oportunidades, quer no âmbito dos objectivos, quer no âmbito dos recursos. Quem ganhar o hábito de aprender através da acção prepara-se, *ipso facto*, para actuar no futuro com muito maior maleabilidade. Porém, acção, por si só, cria rotinas e rigidez. É a reflexão, durante e depois da actividade, que torna a mente mais maleável.

Encaramos a flexibilidade como uma competência exigida pela actual evolução da organização do trabalho empresarial. Mas com isso não queremos dizer que não apresente inconvenientes de monta para o trabalhador e para a empresa.

A flexibilidade funcional deriva facilmente para a dispersão e para o conseqüente generalismo, quando não para o desenrascanço sistemático. O generalismo dificulta a identificação do trabalhador com a profissão e pode levar à depressão. Quanto ao desenrascanço sistemático, ameaça seriamente a sobrevivência das empresas que, por outro lado, ver-se-ão obrigadas a recorrer ao exterior para resolver os problemas mais complexos.

COMO TORNAR-SE FLEXÍVEL

Do que anteriormente se referiu conclui-se que importa fazer permanentemente o exercício de descobrir, em cada situação, a ponta por onde poderá pegar-se e os aspectos que são ou podem vir a tornar-se francamente positivos e aliciantes.

Ganha-se flexibilidade através da acção reflectida. É a acção, com os seus imprevistos e riscos, e com a sua exigência de racionalidade e emotividade, que nos incita a andar por caminhos não andados, a fazer apelo a recursos ainda não explorados e a dobrar os nossos esquemas rotineiros ou previamente estabelecidos. Trata-se, como já foi referido, de uma acção “tramada” pelo pensamento e pela emoção e é isso que confere elasticidade à capacidade de actuar e produzir. Pensa-se durante, depois e antes. Mas o pensamento prévio será tanto mais eficiente quanto mais revestir a forma de ensaio provisório ou de cenários múltiplos. Quanto ao pensar durante, toma a forma de diálogo entre o agente e o que está a realizar. A reflexão *a posteriori* apoia-se na memória e questiona o que aconteceu. A emoção ajuda o pensamento, libertando-o da insegurança e sustentando o movimento de descoberta.

Como descobrir oportunidades

- Estabelecer objectivos e redefini-los e reformulá-los periodicamente.
- Reforçar a convicção de que todas as situações contêm oportunidades.
- Formular a propósito de tudo, sobretudo relativamente às situações inesperadas, a seguinte questão: Qual é a oportunidade que isto me oferece?
- Recolher a maior quantidade possível de informação pertinente.
- Periodicamente comparar a informação recolhida e referente aos objectivos em que se está a trabalhar.
- Observar como procede uma pessoa oportunista e procurar imitar a perspicácia dela.
- Recordar ao fim do dia as oportunidades falhadas e reter aquelas que ainda podem ser aproveitadas.
- Narrar a outrem pormenorizadamente o que se fez e como se fez em determinado trabalho.

Como aprender com o trabalho — O método First^(*) etapas

- *Focalizar*: determinar com todo o rigor as metas que se pretendem atingir e identificar as principais actividades a desenvolver que convergem para a obtenção do resultado.
- *Implementar*: passar rapidamente à acção, vencendo os medos do desconhecido e do insucesso. Fazer um diário de bordo do que se está a passar.
- *Reflectir*: recuperar o máximo de informação, compará-la e analisá-la; colocar questões sobre a pertinência dos processos face aos resultados alcançados e estabelecer esquemas ou fórmulas de actuação.
- *Sustentar*: pedir apoio a outrem para tornar mais objectiva a leitura do que aconteceu e para receber reconhecimento e incentivo a continuar.
- *Transferir*: escolher uma situação diferente, seguir as quatro etapas anteriores e aplicar os esquemas e fórmulas de actuação que encontrou ou julgou ter encontrado na terceira etapa.

(*) *Ignora-se quem é o autor deste modelo.*

É BOM SABÊ-LO MAS É MELHOR FAZÊ-LO

O contexto social e cultural contribui significativamente para que os trabalhadores produzam competências de flexibilidade.

Uma cultura, nacional ou organizacional, que valorize a mudança em detrimento da estabilidade, o risco em detrimento da segurança e a ousadia em detrimento do conformismo e do politicamente correcto, incita naturalmente à flexibilidade. Por outro lado, se o poder for partilhado e se os trabalhadores estiverem empoderados, poderá nascer flexibilidade porque ela resulta de espíritos livres e não de mentes seguidistas e obedientes. Em organizações onde imperar o princípio do comando e controlo dificilmente alguém adquirirá versatilidade no trabalho e muito menos a competência da flexibilidade.

O profissional flexível procura soluções duradoiras e conformes com a natureza dos problemas. O desenrascanço parece-se com os placebos que retiram a

dor por efeito do sugestionamento mas não curam nem poderiam curar nada. O melhor de todos os apoios (e que integra todos os anteriores apoios) resultará indiscutivelmente da adopção pela organização do projecto de se transformar progressivamente em empresa que aprende.

Para a formação/aprendizagem, a configuração do saber-fazer em competências oferece enormes vantagens: define conteúdos com algum rigor, como se pode ver no caso da flexibilidade, os quais impedem o desvario natural do pensamento e favorecem a eficácia; centram-se na prática, considerando-a simultaneamente instrumento e resultado; permitem uma avaliação das aprendizagens mais criteriosa ao apontarem o foco tanto para a obra produzida (*opus operatum*) como para as transformações operadas no seu autor, o trabalhador-aprendente (*opus operandi*).

Gostaria de terminar exortando à investigação sobre e à prática das competências transversais, dando como assente que o país, em geral, não teria *deficit* significativo em competências tecnológicas. Mas não é esse realmente

o caso e não irá ser por muitos e bons anos, enquanto o ciclo secundário do sistema educativo não se orientar quase em exclusivo para a formação vocacional/profissional. A palavra de ordem para a generalidade dos activos que temos é, por conseguinte, esta: **prioridade absoluta, quer às competências tecnológicas, quer às competências psicossociais**. Deixemos para a terceira idade os temas de debate e reflexão e para alguns sectores de ponta no âmbito educativo, como é o caso da medicina e da enfermagem, os problemas e os projectos.

Alguns livros e artigos mais recentes e relevantes

Sobre competências transversais

- Bellier, S., “La compétence”, in Carré, Ph., *Traité des sciences et des techniques de la formation*, Paris, Dunod, 1999, pp. 223-243. Há uma tradução portuguesa, editada pelo Instituto Piaget, com muito pouca qualidade.
- Fletcher, S., *Competence and organisational change*, Londres, Kogan Page, 1997.
- Le Boterf, G., *De la compétence*, Paris, Éditions d’Organisation, 1995.
- Rey, B., *Les compétences transversales en question*, 1996.

Sobre flexibilidade

- Conner, D., *Gerenciando na velocidade da mudança: como gerentes resilientes são bem sucedidos e prosperam onde outros fracassam*, Rio de Janeiro, Infobook, 1995.
- Flach, F., *Resiliência: a arte de ser flexível*, S. Paulo, Saraiva, 1991.
- Fagundes, P. M., “Desenvolvimento da capacidade de resiliência: uma alternativa frente aos desafios da con-

temporaneidade?”, in Bitencourt, C., *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*, Bookman, S. Paulo, 2004, pp. 407-411.

- Vanistendael, S., *Le bonheur est toujours possible: construire la résilience*, Éditions Bayard, 2000.

Artur Lemos de Azevedo

Editor e Consultor




XI Conferência Nacional de Formadores

Formação para o Futuro.
O Futuro da Formação

14 de Abril de 2005
Escola Superior de Ciências Empresariais
Instituto Politécnico de Setúbal

Organização:



APG
ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA
DOS GESTORES E TÉCNICOS
DOS RECURSOS HUMANOS

Informação e Inscrições

Av. António Augusto Aguiar, 196 - 7.º • 1050-019 LISBOA
Tel.: 21 352 27 17 • Fax: 21 352 27 13
e-mail: global@agp.pt • www.agp.pt

VI Congresso Internacional de Formação para o Trabalho Norte de Portugal/Galiza

Aprender (par)a trabalhar

Debater as temáticas relacionadas com aquisição e a valorização das aprendizagens e competências realizadas nos locais de trabalho foi um dos principais objectivos do **VI Congresso Internacional de Formação para o Trabalho — Norte de Portugal/Galiza**, que se realizou dias **25 e 26 de Novembro de 2004**, no Centro de Apoio à Criação de Empresas — **CACE Cultural do Porto**.

Subordinado ao tema **“Aprender (par)a trabalhar — A importância do contexto de trabalho na aprendizagem e na construção de competências para a competitividade e para a coesão social”**, este Congresso reuniu, durante dois dias, profissionais de Educação e da Formação, investigadores, organizações e responsáveis políticos de Portugal e da Galiza.

A escolha desta temática vai ao encontro do ambicioso objectivo definido no Conselho Europeu de Lisboa de 2000, segundo o qual em 2010 “a União Europeia será a economia baseada no conhecimento mais competitiva e dinâmica do Mundo e proporcionará aos seus cidadãos mais e melhores empregos e uma maior coesão social”.

Neste contexto, surge particularmente reforçada a necessidade de procurar ajustar a Educação e a Formação às necessidades do mercado de trabalho, dando maior ênfase às componentes profissionais dos currícula e reforçando a cooperação entre as instituições educativas e o sector empresarial, promovendo e fomentando o reconhecimento da aprendizagem formal e não formal, sobretudo aquela que resulta da experiência de trabalho.

As reflexões produzidas estiveram essencialmente centradas na relevância do trabalho e dos contextos onde se desenvolve, como indutores de aprendizagens e de competências. Estas questões foram profundamente desenvolvidas nas conferências, mesas redondas e oficinas de trabalho realizadas e que tiveram sempre uma estrutura na qual todas as apresentações foram complementadas ou comentadas, numa dinâmica que envolveu participantes portugueses e galegos.

Este modelo de organização privilegiou o trabalho de e em grupo, numa lógica de oficinas de trabalho centradas no tema do congresso — **Aprender (par)a Trabalhar** — e nas questões suscitadas pelas conferências — “Do Saber à Sabedoria” e “O Trabalho de Aprender”. Este Congresso foi, também, a ocasião para a apresentação de 30 comunicações, que serão editadas proximamente num livro de Actas, e que se orientaram para as temáticas relativas a “Modelos e Boas Práticas de Formação na Empresa”, “Reconhecimento das Aprendizagens/Competências Adquiridas através da Experiência Profissional”, “Orientar para o Trabalho ao Longo da Vida”, “A Escola e o Trabalho” e “Formação/Trabalho e Inclusão Social”.

Durante estes dois dias de intensa actividade ficou patente o dinamismo da comunidade de trabalho Norte de Portugal/Galiza, alicerçada nos seis Congressos anuais já realizados e fortalecida pelas relações de proximidade estabelecidas entre instituições como o IEFP, universidades (com destaque para a Universidade do Porto e de Santiago de Compostela) e escolas, municípios portugueses, municípios galegos e Junta da Galiza, empresas e centros de formação. Esta é, sobretudo, uma comunidade de especialistas — decisores políticos, investigadores, professores, formadores, etc. — que, paulatinamente, vêm desenvolvendo projectos comuns e, principalmente, construindo relações de conhecimento, compreensão e aprendizagem em torno de problemas e desafios comuns.

O VI Congresso Internacional de Formação para o Trabalho — Norte de Portugal/Galiza, iniciativa conjunta da Delegação Regional do Norte do Instituto do Emprego e Formação Profissional, da Junta da Galiza e da Universidade de Santiago de Compostela, permitiu fortalecer ainda mais os laços culturais e sociais historicamente estabelecidos entre duas regiões tão próximas quanto similares.

A próxima edição do Congresso Internacional de Formação para o Trabalho realizar-se-á em 2005, na Galiza, sob responsabilidade da Universidade de Santiago de Compostela e da Junta da Galiza.