

ENSINO-FORMAÇÃO PARA O PROCESSO DE MODERNIZAÇÃO *

*Graça Ferreira ***

INTRODUÇÃO

Este artigo pretende chamar a atenção para o esforço de eficácia que deverá ser feito pelo sistema de ensino-formação no sentido de criar e transmitir novos saberes.

É ponto assente o profundo desajustamento estrutural existente entre as qualificações retidas e oferecidas e as qualificações requeridas ou procuradas; situação difícil de ultrapassar, dado o rápido desenvolvimento tecnológico potenciado pelo conhecimento científico. A superação deste desajustamento implica, por um lado, a reforma do sistema de ensino e, por outro, a estruturação de um sistema de formação profissional

Uma das questões que mais tem alimentado os debates no domínio da planificação da educação é a de se saber em que medida se pode ou deve planear o desenvolvimento do ensino em função das necessidades do mercado de trabalho. As dificuldades de fazer previsões sobre a evolução das qualificações é acentuada pela acelerada mudança tecnológica e organizacional, que afecta um grande número de empregos e modifica radicalmente as qualificações e as competências requeridas. O que é possível fazer é identificar as alternativas e demonstrar as consequências prováveis.

Segundo Maurice, Sellier e Silvestre (1982) existe uma forte interdependência entre o tipo de organização do trabalho e os modelos de formação dominantes num dado espaço nacional.

Rodrigues (1991) defende também que as tendências actuais passam por uma nova relação Escola-Sociedade, em que a Escola não cede à constante pressão social de se adaptar à economia e à produção. O sistema educativo e o sistema produtivo devem aproximar-se e concorrer em plano de igualdade na determinação de perfis, dos *curricula*, dos conteúdos e métodos na educação e formação dos

** Instituto Universitário de Desenvolvimento e Promoção Social — Pólo de Viseu da Universidade Católica Portuguesa.

jovens. Deve, portanto, estabelecer-se um novo sistema de relações entre formação e emprego e entre a escola e a empresa. Só, assim, se poderá entender o papel a desempenhar pelo sistema educativo na renovação dos perfis profissionais e sociais.

Assume-se, no entanto, que a planificação da educação deve preocupar-se em assegurar o funcionamento do mercado de trabalho, a inserção dos diplomados e ao mesmo tempo orientar o desenvolvimento do sistema educativo (Bertrand, 1992).

Também em Portugal alguns trabalhos de pesquisa foram desenvolvidos no âmbito do planeamento do ensino-formação, dos quais se destaca um coordenado por Roberto Carneiro (1988). Esta pesquisa procurou:

- captar as tendências de evolução dos recursos humanos em Portugal nos últimos vinte anos;
- fazer um estudo comparado sobre as alterações previsíveis nas condições de trabalho;
- fazer um estudo sobre a evolução tecnológica em dois sectores industriais portugueses;
- analisar a dinâmica entre a oferta e a procura de recursos humanos.

Desta forma, foi possível diagnosticar algumas das grandes fragilidades do sistema educativo português e propor algumas alterações, através do contributo deste diagnóstico, quer para a última reforma de sistema educativo, quer para a concepção do Programa de Desenvolvimento Educativo para Portugal com contributos comunitários.

Mantém-se, no entanto, a grande questão: em que medida os perfis profissionais que estão a ser criados pelo sistema de ensino-formação darão resposta às necessidades do mercado de trabalho?

Segundo Rodrigues (1991, 146), “a possibilidade de preencher cabalmente os empregos com novos perfis profissionais, e de fazer face às penúrias de mão-de-obra que se poderão fazer sentir, vai depender da eficácia com a qual o sistema educativo, em termos latos, criar e transmitir esses novos saberes, combinando-os com saberes mais antigos”. A autora aconselha ainda uma metodologia para a identificação dos objectivos do ensino-formação, de produção de novas competências, baseada nas seguintes etapas (1991, 145):

- a) classificação dos sectores segundo o ritmo previsível de evolução do emprego em Portugal e nomeadamente segundo a dicotomia expansão/regressão do emprego;
- b) avaliação do ritmo de difusão de novos modelos organizacionais e/ou perfis profissionais e sua caracterização precisa em cada sector;

- c) avaliação do grau de transferibilidade dos trabalhadores com perfis tradicionais para os novos perfis profissionais que estão a emergir no sector de actividade;
- d) em caso de transferibilidade, definição do tipo de formação adequada para a garantir;
- e) em caso de não transferibilidade, definição da formação adequada para assegurar a reconversão externa desses trabalhadores e, ainda, definição da formação adequada para garantir trabalhadores substitutos.

Ainda a este propósito, Kovács (1990) defende que a inovação tecnológica só poderá ser realizada se for acompanhada, ou melhor, precedida de uma transformação do sistema de ensino-formação, com o objectivo de responder à necessidade de se poder recorrer a uma mão-de-obra mais culta e qualificada.

Pode, portanto, afirmar-se que a qualidade do ensino-formação constitui condição necessária para que a escola tenha um papel determinante no combate às carências de qualificação, na construção de novos perfis profissionais, flexíveis e adaptáveis às mudanças sociais, tecnológicas e de empregabilidade inscritas no novo paradigma produtivo.

1. A SITUAÇÃO ACTUAL

Apesar de Portugal ter vindo a apostar em políticas educativas, dando crescente importância à componente tecnológica, o sistema de ensino continua a manter uma posição de resistência face a uma formação científica e técnica aplicada às necessidades do tecido empresarial.

É no sector da educação que existe um grande fosso entre os portugueses e os restantes cidadãos da Europa. As taxas de analfabetismo são ainda muito elevadas no nosso país.

Portugal debate-se com baixos níveis de qualificação da mão-de-obra, com elevadas taxas de desemprego juvenil, com um número significativo de jovens que se inserem no mercado de trabalho sem serem portadores de qualquer tipo de formação profissional e com representações fortemente negativas das modalidades de formação de cariz profissionalizante. Os saberes técnicos e profissionais são preteridos em benefício dos de carácter teórico, ministrados nas fileiras mais académicas do sistema de ensino. Paradoxalmente, Portugal, sendo um dos países que apresenta maior número de jovens a optar pela via do ensino, é também dos que apresenta menor percentagem de alunos universitários na população. Grande parte da população escolar abandona precocemente a escola, por falta de motiva-

ção para permanecer numa escola considerada para muitos com pouco sentido. Esta situação é, em parte, justificada também pelas altas taxas de insucesso escolar verificadas em Portugal. Em vez de se dotarem as escolas de mecanismos que permitam apoiar os alunos que encontram dificuldades no seu percurso escolar, a escola portuguesa penaliza os alunos entregando-os às suas dificuldades e, se tiverem possibilidade, aos explicadores. Esta situação penaliza sobretudo os alunos das camadas mais desfavorecidas que têm menos apoios na definição das suas estratégias de vida. Esta realidade coexiste, ainda, com uma máquina de formação desconexa, em que se desperdiça uma parte significativa das verbas comunitárias para a formação.

As representações negativas das modalidades de formação de cariz profissionalizante são ainda fomentadas pela velha distinção entre trabalho intelectual e trabalho manual e o resultado de um processo de desvalorização social a que está votada a formação tecnológica e vocacional. Esta é apresentada como uma modalidade de segunda oportunidade para aqueles que abandonaram o sistema de ensino regular, por vezes sem terem concluído a escolaridade obrigatória, destinando-se assim a um público que se viu excluído do sistema regular de ensino.

Simultaneamente, alguns dos subsistemas de formação, ao não permitirem a prossecução de estudos e ao inviabilizarem a mobilidade no interior do próprio sistema educativo, apresentam-se como ofertas de formação pouco atractivas para todos os que apostam em trajectórias escolares mais prolongadas.

Por vezes, a inviabilização do investimento em formação para uma progressão mais rápida na carreira é justificada, por empresários e sindicatos, com base nos conflitos que uma tal atitude provocaria no equilíbrio das relações no interior das empresas. Estão em jogo os interesses instituídos da maior parte dos trabalhadores portugueses que se começam a ver ameaçados por uma nova geração que, embora portadora de uma experiência profissional menor do que a sua, se mostra capaz de competir pelos empregos mais qualificados. Valoriza-se a antiguidade em detrimento da formação profissional. Verifica-se assim um desfasamento entre qualificação profissional, categoria profissional e consequente nível de remuneração. Estamos desta forma a perpetuar o não incentivo ao auto-investimento nos processos de formação

Esta situação acarreta bloqueios na estratégia de recursos humanos que se procura implementar, na medida em que a não valorização da formação inicial pode contribuir para o desinvestimento destes jovens em processos de formação contínua ao longo da sua vida profissional, bem como para o seu afastamento destas modalidades de formação inicial.

Entre nós, a quase inexistência de ligação, entre o mundo empresarial e o sistema escolar, tem-se traduzido em dificuldades e obstáculos acrescidos para o

aproveitamento do potencial dos jovens recém-formados que procuram emprego e de uma definição de carreira profissional.

De facto persiste uma atitude crítica e de desconfiança dos empregadores face ao sistema escolar. Aquela representa talvez uma das maiores fragilidades do sistema escolar que, a não ser superada, impedirá o desenvolvimento sustentado das novas competências e qualificações que o novo paradigma técnico-económico impõe.

O mau relacionamento entre os empregadores e o sistema de ensino-formação deve-se também ao facto de a política global de recursos humanos nas organizações aparecer ainda, aos olhos de alguns, como uma realidade que se pode e deve autonomizar da situação global do país onde desenvolvem a sua actividade. Sabe-se, no entanto, que o tecido humano das organizações traduz o complexo envolvente em que se situa. Na globalidade, reflecte recursos humanos formados e informados, numa envolvente educacional e formativa determinada. Conforme a área/região onde se situa a empresa, reflectem-se situações de emprego local, intenções de trabalho, envolventes psico-sociológicas sobre o trabalho como realidade social, fonte de estatuto e de prestígio. Por outro lado, tal relacionamento deve-se também à falta de planos de formação profissional por parte das empresas, resultado das suas práticas de gestão de recursos humanos não apostarem na valorização do seu potencial.

Dado que as empresas não possuem centros de formação próprios, é de todo conveniente fomentar a sua ligação aos agentes de formação externos, ajudando a combater os baixos níveis de qualificação existentes. Além disso, é conveniente para as empresas começarem a aceitar estagiários das vias profissionalizantes.

Documentos emanados dos projectos de transição escola-vida activa, desenvolvidos na Comunidade Europeia, apontam estratégias que podem contribuir para uma maior pertinência das propostas escolares na perspectiva da formação dos trabalhadores. São exemplo disto os protocolos entre algumas escolas, sindicatos e empresas, visando proporcionar aos alunos do ensino secundário experiências de trabalho, ou o apoio à criação de mini-empresas na escola, com o intuito de desenvolver capacidades empresariais, ou o convite a sindicalistas ou empresários para debaterem com os alunos questões do mundo do trabalho, motivando-os, nomeadamente, para a participação. São também curiosas as experiências já realizadas, procurando proporcionar aos professores experiências de contacto com o mundo do trabalho, tendo em conta que os professores viveram quase todos eles a maior parte da sua vida dentro do sistema escolar, primeiro como alunos e depois como professores. Por isso têm dificuldades no contacto com o mundo do trabalho que podem ser ultrapassadas com visitas organizadas ou com pequenos estágios.

Existem experiências adoptando esta estratégia em países como a Irlanda ou a Dinamarca, que utilizam estes recursos na educação de adultos e reconversão profissional, que se revelaram do maior interesse.

Quadro I

Estrutura formativa que alimenta o tecido industrial português e os níveis de qualificação por ele produzidos

Níveis de qualificação		Sistema de Ensino/Formação
Quadros superiores Quadros médios	Gestores Engenheiros	Ensino Superior Universitário Ensino Superior Politécnico
Profissionais altamente qualificados, chefes de equipa ou técnicos intermédios	Técnicos	Centros Protocolares Centros Tecnológicos Escolas Profissionais Escolas Secundárias Cursos Tecnológicos
Profissionais qualificados Profissionais semiquualificados ou especializados	Operadores	Escolas Profissionais Centros Protocolares Centros de Gestão Directa

Para além da impossibilidade do funcionamento do mercado resolver automaticamente os problemas do emprego, também hoje se vai tornando patente o insucesso das políticas de qualificação, sobretudo porque delas se espera o que não podem oferecer. Mantém-se o problema do desajustamento quantitativo e qualitativo entre oferta e procura de qualificações.

É frequente acontecer que os jovens qualificados (munidos de certificados de nível II ou III) dificilmente sejam recrutados para desempenharem tarefas equivalentes ao seu nível de qualificação. Apesar de se apresentarem no mercado de trabalho como operários qualificados ou como técnicos, são, na sua maioria, recrutados como aprendizes (Alves, 1992). Isto talvez permita inferir que são as próprias empresas promotoras da formação que não confiam nela.

Mesmo que as formações inicial e contínua tentem assegurar a adaptação permanente e imediata entre a oferta e a procura, subsistem, pelo menos do lado da oferta do emprego, a insuficiente criação ou qualidade de postos de trabalho e, do lado da procura, a insuficiente ou inadequada adaptabilidade de alguns trabalhadores.

A reduzida aposta de inovação tecnológica por parte das empresas portuguesas coloca ainda Portugal numa situação ímpar no contexto comunitário. Se, nos outros países, as escolas não dispõem de meios para acompanhar a rapidez a que se processa a inovação tecnológica na empresa, e daí a importância da formação em alternância, para proporcionar aos jovens um contacto com equipamentos tecnologicamente mais avançados, em Portugal este problema não se coloca a curto prazo. O acesso aos fundos comunitários permitiu que algumas escolas e centros de formação se dotassem de equipamentos tecnologicamente mais avançados do que aqueles que se encontram na maioria das empresas, onde decorre a própria formação. Estas propiciam assim a desaprendizagem de competências técnicas, sociais e científicas.

Sem dúvida alguma, a inovação tecnológica é hoje uma inevitabilidade face aos desafios que se colocam à sociedade, em geral, e às empresas, em particular. Daí que se procure investir estrategicamente em novos factores de competitividade que garantam o êxito das estratégias de inovação. Tal êxito passa necessariamente pela qualidade dos recursos humanos disponíveis, com capacidade julgada necessária para servir o equipamento.

De todo este diagnóstico, ressalta a necessidade de desenvolver estratégias educativas que coloquem o acento tónico sobre a qualidade da formação, favorecendo uma maior adaptabilidade da mão-de-obra e permitindo uma actualização constante das competências através de diversos programas de educação extra-escolar e a flexibilidade na organização dos sistemas de formação. Diz-se adaptação, porque contrariamente ao que se faz pensar, não são muitas as novas profissões, devendo falar-se mais da transformação das profissões antigas. Podem, no entanto, aparecer alguns novos perfis.

A possibilidade de se preencherem cabalmente os empregos com novos perfis profissionais, e de fazer face à falta de mão-de-obra que se poderá fazer sentir, vai depender, como já foi referido, da eficácia com a qual o sistema de ensino-formação criar e transmitir esses novos saberes, combinando-os com saberes mais antigos (Rodrigues, 1991).

2. REDEFINIÇÃO DAS SITUAÇÕES DE TRABALHO

Ao longo dos anos 70, as experiências de modificação da organização do trabalho preocupavam-se com a rigidez dos sistemas de gestão, a concepção do progresso técnico e as culturas fundadas no taylorismo. Hoje, a questão da organização do trabalho, longe de estar resolvida, é colocada de novo, com o objectivo primeiro de discutir o lugar do trabalho humano, tendo em conta a evolução do mercado e da técnica. A lógica da competição, baseada na produção em massa

(taylorismo, economias de escala, produtividade/volume), dá lugar a uma lógica de competição baseada na diferenciação (pela qualidade, pela inovação), conduzindo ao aumento da ordem de grandeza da complexidade dos objectivos da produção. Esta complexidade crescente, por sua vez, encontra resposta na utilização de novas tecnologias que possibilitam novas possibilidades de integração e de flexibilidade.

Por outro lado, os operadores não se pretendem apenas dedicados à produção, deverão também exercer funções auxiliares (actuar na prevenção e redução dos tempos de paragem de uma máquina, nomeadamente os tempos devidos a avarias, reparação, regulação e manutenção), contribuindo assim para a maximização do tempo de produção da máquina. Desta forma, promove-se o enriquecimento de tarefas e dá-se resposta às novas exigências organizacionais. Os operadores são, assim, levados a desenvolver actividades anteriormente reservadas à equipa de manutenção ou aos superiores hierárquicos. Mais do que a intensificação do trabalho é a mobilização do saber que interessa, para racionalizar o tempo de utilização das máquinas. A produtividade global, longe de depender apenas da rapidez dos gestos, depende, sobretudo, da sua rapidez de observação, julgamento e de resolução dos problemas no momento. Uma boa parte dos problemas técnicos devem ser resolvidos pelo operador, evitando o recurso a serviços específicos.

Pressupõe-se uma nova concepção do papel das chefias intermédias legitimadas para a coordenação e animação do trabalho da equipa e uma nova concepção do papel da tecnoestrutura, confrontada com um processo de descentralização.

A competência do conjunto reside, mais do que no saber e no saber-fazer individual, na qualificação colectiva induzida pela organização produtiva. Os operadores têm a possibilidade de se exprimir e de julgar a organização do seu ponto de vista e são mesmo incitados a fazê-lo. Passa-se, assim, de uma orientação de controle para uma orientação com vista ao compromisso no local de trabalho, que se poderá resumir e clarificar no quadro II.

Segundo Laville (1993, 34), “O *sur-travail* dá lugar ao *sur-savoir* que a participação tenta mobilizar”. O número de operações a memorizar, a vigilância e o controle exigidos em todos os postos implicam uma carga mental muito forte. O quadro III permite analisar as novas exigências do trabalho produtivo e as respectivas capacidades a desenvolver.

Quadro II
Estratégia de gestão da situação de trabalho

	Controle	Compromisso
Princípios de definição das funções	Atenção do colaborador limitada ao desempenho do seu trabalho; Definição de funções esvazia a tarefa de conteúdo técnico e fragmenta-a, separando ainda fazer e pensar; Avaliação focada no indivíduo; Definição de função fixa.	Responsabilidade individual alargada melhora a <i>performance</i> do sistema; Definição de funções acentua o conteúdo da tarefa, coloca a ênfase no conjunto e combina fazer e pensar; Uso frequente do grupo como unidade de responsabilização; Definição flexível de funções.
Expectativas de desempenho	Padrões de comparação definem desempenho mínimo, a estabilidade é vista como desejável.	Ênfase colocada em objectivos alargados e exigentes que tendem a ser dinâmicos e orientados para o mercado
Estrutura, sistemas e estilo de gestão da organização	Estrutura piramidal com controle <i>top-down</i> ; Coordenação e controle baseados em regras e procedimentos; Maior ênfase nas opções e autoridade posicional.	Estrutura organizacional achatada com sistemas de influência recíproca; Coordenação e controle baseados em objectivos, valores e tradições partilhados; Ênfase de gestão na resolução de problemas, informação relevante e conhecimento técnico.
Políticas de recompensas	Remuneração variável como incentivo individual; Pagamento individual de acordo com a avaliação de desempenho; Em situação de crise, cortes concentrados no pagamento à hora;	Recompensas variáveis para criar um espírito de justiça e para reforçar o alcance dos resultados do grupo; Pagamento individual de acordo com a capacidade técnica e os conhecimentos; Em situação de crise, sacrifícios repartidos.
Garantias de emprego	Pessoal visto como um custo variável.	Garantia de que a participação não resulta em perda de trabalho; Grande compromisso para evitar o desemprego, apoio ao reemprego; Prioridade para a formação e manutenção da força de trabalho existente.
Política de participação dos colaboradores	Políticas de participação restritivas; riscos de participação enfatizados; Informação sobre o negócio distribuída selectivamente, na base do que "é necessário saber".	Encorajada a participação dos colaboradores numa grande gama de assuntos. Benefícios esperados são enfatizados. Novos conceitos de gestão do negócio; Informação largamente partilhada.
Gestão das relações de trabalho	Ênfase no conflito de interesses; relações de trabalho adversas.	Reciprocidade e parceria; resolução de problemas e planeamento conjuntos integrados em agendas alargadas; Sindicatos, gestores e trabalhadores redefinem os respectivos papéis.

Fonte: Adaptado de Goodridge, 1988

As empresas são confrontadas com a necessidade de uma implicação individual do número óptimo de actores em estreita cooperação. Não podendo ser imposta, esta cooperação, quando aceite, leva à construção de uma nova “pertença produtiva”.

Claro está que a primeira fase de um processo de introdução de novas tecnologias é dominada pelos engenheiros e técnicos da empresa, pois são estes que detêm os saberes que lhes permitem mais facilmente dominar as novas tecnologias. Posteriormente, os protagonistas da primeira fase iniciam um processo de delegação de tarefas, necessário à sequência da inovação. Os chefes directos, em estreita cooperação com os operadores, detentores de experiência profissional, começam a assumir a responsabilidade de programação das máquinas. Este processo de delegação é potenciador da emergência de novas formas de organização do trabalho.

Quadro III

Novas exigências do trabalho produtivo-capacidades a desenvolver

Conteúdo	Causas	Capacidades a desenvolver	
1-Variedade de tarefas efectuadas durante o tempo produtivo	1-Modificações rápidas dos produtos e dos processos levando a mudanças frequentes na programação da produção; 2-Perspiciácia na afectação dos postos de trabalho; 3-Importância do trabalho indirecto durante a produção por autocontrolo do posto e do processo de produção;	Capacidade de atenção e de memorização	Avaliação cognitiva, solicitação de inteligência hipotético-dedutiva e introdução de uma dimensão ética no trabalho
2-Dedicação individualizada durante os tempos não produtivos	1-Maximização do tempo de dedicação efectiva da máquina; 2-Minimização dos tempos mortos; 3-Valorização da vigilância e da reacção aleatória em detrimento da velocidade de execução de sequências gestuais;	Capacidade de observação e diagnóstico	
3-Dimensão contextual e colectiva das competências	1-Importância da “interface” entre postos, sectores e serviços; 2-Incentivo à expressão e discussão sobre os problemas técnicos e produtivos; 3-Procura de uma qualificação colectiva por aprendizagem mútua, reforçada pelo confronto.	Capacidade de antecipação e de mudança	

A ideia da mudança profunda e estrutural não significa que a crise de um modelo provoque um novo modelo, homogêneo e unificado. Nas empresas marcadas pelo taylorismo, os princípios da organização científica do trabalho são ainda aplicados, apesar das novas exigências produtivas incitarem à adopção de procedimentos que lhe são opostos. Esta contradição profunda explica melhor do que a inadequação dos métodos utilizados, para implantar a participação, a dificuldade de permanência das diferentes formas participativas, nas empresas. As dificuldades encontradas compreendem-se, assim, pela presença conjunta no trabalho, de exigências, antigas e novas, largamente incompatíveis. As tentativas de conciliação destas exigências contraditórias manifestam-se em opções como, por exemplo, o enriquecimento de tarefas. Concretizam-se também num certo número de oscilações e de compromissos instáveis entre a especialização e a integração de serviços, organizações de tipo matricial e piramidal, clivagens entre as categorias de assalariados e a tendência para a integração do conjunto dos assalariados, os sistemas de classificação e a emergência da socialização da qualificação. Continuam a manter-se as ambiguidades da passagem ao pós-taylorismo há muito anunciado.

Um trabalho realizado por Valeska Guimarães (1994), com o objectivo de analisar as implicações da informatização sobre a organização do trabalho e sobre as necessidades de formação, permitiu verificar que houve alterações significativas no conteúdo das tarefas, no contingente do pessoal dedicado à produção e no número de turnos, mas alterações pouco significativas a nível organizacional. A autora verificou o surgir do alargamento e enriquecimento de tarefas e em casos pontuais círculos de qualidade, porém não verificou o surgimento de grupos polivalentes ou semi-autónomos.

Pode deduzir-se de tudo o que ficou dito que inovar não pode passar apenas por alteração das tecnologias, dos processos produtivos, dos mercados ou das formas de organização do trabalho. Os elementos-chave para garantir o processo de inovação são, sem dúvida, os indivíduos que desenvolvem as novas actividades, assegurando o funcionamento das novas máquinas. O que se espera de um operário especializado, inserido numa cadeia de montagem, é muito diferente do que se espera de um operador de uma máquina de comando numérico ou de um operador de um painel de comando, inseridos, por exemplo, numa equipa semi-autónoma. Dado que nem sempre existem profissionais detentores de competências e com qualificações para desenvolver tais actividades, coloca-se o problema de determinar o perfil profissional mais adequado e de agir no sentido de rentabilizar os saberes existentes e quando necessário introduzir outros que permitam maximizar a eficiência da nova situação.

O tipo de competência requerida, no caso dos empregos qualificados de execução, passa, portanto, a integrar componentes como sejam (Iribarne, 1989):

- um domínio prático crescente de tecnologias sofisticadas e mutáveis, eventualmente com alguma especialização particular numa delas, cobrindo apti-

dões para regular, manter e fazer pequenas reparações num determinado tipo de equipamento;

- uma maior multivalência ou mesmo polivalência, e uma maior adaptabilidade às alterações organizacionais;
- o conhecimento de linguagens comuns que facilitem o diálogo e a capacidade de análise e de aprendizagem, o que exige um nível de escolaridade mais elevado;
- a capacidade de funcionar com autonomia e responsabilidade numa organização baseada em equipas.

Todas estas alterações na organização do trabalho e consequente necessidade de renovação dos perfis profissionais são também acompanhadas por alterações nas relações laborais e socioprofissionais, nos valores e atitudes relacionados com o comportamento. Nas organizações em que não se verificaram, funcionam como resistência comportamental à mudança.

2.1. Novos valores, atitudes e relações de trabalho

Sente-se, cada vez mais, a necessidade de um afastamento da lógica baseada num trabalho concebido para um posto estável, inserido numa organização colectiva, determinada pelos equipamentos e pela hierarquia. Esta necessidade não só arrasta consigo alterações nas relações laborais, mas também nos valores e atitudes dos colaboradores através de toda a organização.

2.1.1. Atitudes e comportamentos para a mudança

Vários estudos concluíram que a resistência directa à mudança tecnológica e organizacional, por parte dos trabalhadores, não é a mais importante, mas sim a apresentada pelos próprios empresários e gestores.

O fenómeno da resistência à mudança está relacionado com as culturas nacionais e socioprofissionais. A sociedade como um todo leva à interiorização de um conjunto de valores que disciplinam e padronizam os comportamentos dos indivíduos e dos grupos nas organizações. Por outro lado, leva ainda à interiorização de um conjunto de expectativas racionais que implica uma contrapartida padronizada num sistema de recompensas e de *status*. Se pensarmos que a grande maioria dos membros da organização passa a sua vida nos locais de trabalho, nessas condições não é possível continuar a omitir e analisar organizações como realidades externas ao processo de aculturação dos seres humanos.

Em presença dos diferentes condicionalismos culturais que ainda afectam a sociedade portuguesa em relação à inovação tecnológica e à mudança organizacional do trabalho, percebe-se a importância estrutural que esses factores têm para as mudanças a operar no mundo do trabalho em Portugal. Para arredar esses condicionalismos do sistema político, económico, cultural e social da mudança, é necessário que, quem domina e explora os grupos socioprofissionais subalternos, abdique de um conjunto de privilégios e de prerrogativas comportamentais e deixe de fazer presidir às suas estratégias, objectivos e resultados empresariais, o lucro fácil e a irresponsabilidade individual e colectiva.

Se os princípios explicitados não forem adoptados pelos nossos empresários e gestores, estes serão com certeza ultrapassados. Surgirão, assim, as suas concorrentes estrangeiras com o seu potencial tecnológico e organizacional a dar uma resposta com um nível de competitividade superior.

Dado que as principais resistências não surgem dos grupos socioprofissionais mais desfavorecidos, é de prever que a generalidade da mão-de-obra portuguesa se integre facilmente no quadro do funcionamento interno das organizações e instituições estrangeiras que se venham a estabelecer em Portugal. A auxiliar esta previsão está também a capacidade de adaptação já demonstrada pela comunidade emigrante portuguesa em contextos socioculturais próximos e adversos.

Aos empresários e gestores estrangeiros basta-lhes enveredar pela aposta em estratégias e objectivos acima dos padrões de referência dos praticados em Portugal, para que os trabalhadores portugueses evoluam de forma a identificar-se com a sua lógica empresarial. Ou seja, basta que introduzam um sistema de recompensas acima da média nacional e que estruturam a participação nos processos de decisão e de concepção do modelo organizacional do trabalho, para obterem os resultados esperados. O conjunto dos técnicos e trabalhadores portugueses serão, no fundo, os menos afectados, na medida em que poderão melhorar as suas posições relativas ao sistema de recompensas económicas sociais e políticas. Para isso, têm que ser capazes de responder às novas exigências de trabalho que lhes são oferecidas. Coloca-se então, mais uma vez, a tónica na necessária renovação dos perfis profissionais.

Embora não representando a forma de resistência mais importante à mudança, também os trabalhadores têm dado o seu contributo, sobretudo os mais idosos, ao recusarem-se a trabalhar, ou a aprender a trabalhar, com novas tecnologias, a adoptar novos comportamentos no trabalho relacionados, por exemplo, com a participação em processos de tomada de decisão. No entanto, está a assistir-se a uma alteração destes comportamentos. Os jovens começam já a apresentar atitudes globalmente positivas face às tecnologias de informação, às suas implicações no local de trabalho e até nos tempos livres (Kóvac e Moreno, 1992).

A par da mudança de atitude já referida, ocorrem outras de grande importância, como sejam o facto de as camadas mais jovens da população activa estarem

já sensibilizadas para a necessidade de ser cada um individualmente a lutar para melhorar a sua situação e a fazer um esforço de formação. São também estes que apresentam grande preocupação em aprender a trabalhar com computadores, como forma de encontrar um emprego, capaz de corresponder às suas expectativas profissionais e económicas. Os jovens têm que ser sensibilizados para a indústria, pois assiste-se a uma hipervalorização do trabalho administrativo

As expectativas da potencial força de trabalho estão a evoluir para a procura da realização pessoal, valorização da autonomia e do esforço individual na resolução dos problemas e também para a valorização das contrapartidas económicas do trabalho.

É importante que as empresas saibam aproveitar este potencial e os novos valores emergentes e que adoptem formas organizacionais e métodos de gestão compatíveis com estas expectativas.

2.1.2. O papel dos sindicatos

No domínio do sistema das relações socioprofissionais, assistimos à desestruturação das funções conflitual e reivindicativa das organizações sindicais. Entre vários factores que contribuíram para essa evolução devem destacar-se as mudanças provocadas nas funções, tarefas e qualificações do factor trabalho, decorrentes da introdução da complexidade e sofisticação tecnológica. A reestruturação do saber-fazer fez com que se perdessem as margens de liberdade estratégica nas relações de poder na empresa e, por outro lado, abriu brechas nas suas homogeneidade e identidade sociocultural. Por outro lado, sob a influência da introdução de novas tecnologias, assiste-se em simultâneo à desqualificação, à precaridade do vínculo contratual (trabalho a tempo parcial e contratos a prazo) e ao desemprego, contribuindo também para a deterioração da acção colectiva. Em Portugal, os sindicatos raríssimas vezes têm acesso à participação nos processos relacionados com a introdução de novas tecnologias, revelando-se impotentes para contrariar ou contestar as transformações que estão a ocorrer nas qualificações profissionais, níveis de autoridade e estruturas organizacionais. Os procedimentos seguidos nas empresas tendem a ser os seguintes (Kovács, 1989):

- decisões tomadas pela direcção com base em contactos e informação adquiridos em feiras internacionais;
- ausência de estudos preliminares relativos aos aspectos organizacionais e aos recursos humanos;
- insuficiente preparação dos trabalhadores (sensibilização e formação);
- consulta e envolvimento de quadros e, apenas em alguns casos, dos trabalhadores-chave (futuros operadores);
- informação dos trabalhadores na altura da chegada da máquina;

- ausência de estudos de avaliação para se proceder a modificações e melhoramentos.

Num tal contexto de mudança, também as normas de regulamentação das relações de trabalho têm que mudar. É necessário criar condições para um melhor desempenho do Estado na sua função reguladora para que os agentes independentes do Estado (sindicatos, empresas e associações empresariais) assumam a sua função na estruturação e no funcionamento de um sistema de regulação social equilibrado. Se, no plano global, macroeconómico e macrossocial, a via é a da concertação, ao nível do sector e da empresa a via a privilegiar é a mesma.

Rodrigues (1991) sublinha a interferência decisiva que a negociação colectiva pode ter no ajustamento entre esta oferta e procura de determinadas competências e, portanto, na produção e reconhecimento das novas identidades profissionais. Diz ainda que esse ajustamento não é estático, podendo transformar-se num processo de construção de trajetórias qualificantes e de renovação de competências susceptíveis de concretizar um novo pacto social que permita compatibilizar a melhoria da competitividade e a qualidade do emprego. Essa possibilidade depende, em muito, das formas e conteúdos de negociação a adoptar. No entanto, a resistência que surge na negociação colectiva do lado patronal e do lado sindical está sempre presente, quando se trata de reconhecer novas identidades profissionais ao nível das classificações convencionais e respectivas garantias contratuais.

O sistema de concertação social em Portugal está praticamente reduzido à negociação que se desenvolve a nível sectorial. A negociação ao nível da empresa está quase restrita às empresas públicas. A negociação aos níveis nacional e interconfederal não existe.

A negociação colectiva, ao nível sectorial, em muitos casos torna-se difícil. É necessário revitalizá-la e dar-lhe maior eficácia.

Se a nível sectorial se torna impossível verificar se os resultados estão a corresponder ao contratado, a nível da empresa, as variáveis são conhecidas, a sua evolução pode ser acompanhada e a avaliação e respectivas correcções podem ser introduzidas em tempo útil.

A dinamização da negociação ao nível da empresa é fundamental, quer para melhorar a eficácia da negociação, quer para revitalizar os agentes sociais.

A adequação das convenções às condições específicas das empresas exige e propicia maior flexibilidade, mas só será praticável se for possível a aplicação articulada e simultânea de convenções celebradas a diferentes níveis.

Ao nível nacional, a negociação é muito importante porque aí podem ser debatidas e negociadas as políticas macroeconómicas, assegurando um quadro estável, referencial indispensável para quem tem de negociar ao nível sectorial, tanto na negociação colectiva como na negociação de acordos-quadro de reestruturação

sectorial ou ao nível de empresa. Pensa-se ser esta a forma de se poder vir a desenvolver um processo de negociação descentralizado, até ao interior das empresas, dando lugar a um novo tipo de relações industriais baseadas na negociação e cooperação permanentes.

A negociação interconfederal, historicamente menos importante ao nível da Europa, tem adquirido mais importância nos últimos tempos, em países como a Suécia, a França e também a Itália. Tal facto deve-se sobretudo, por ser a este nível que se tomam decisões relativas, por exemplo, à escala móvel¹, aos despedimentos colectivos, às reestruturações industriais² e aos modos de protecção da mão-de-obra, procurando evitar a crise.

Importa saber se a contratação continua ou não a ser o principal instrumento de gestão das relações laborais. Segundo Treu (1984), se a contratação colectiva não pretender reduzir a sua própria função, terá de ser profundamente alterada e integrada com outros instrumentos do tipo participativo. Se o não for, é provável que os outros instrumentos de gestão das relações industriais venham a ganhar terreno. As alternativas são duas: que seja o Estado a desenvolver um papel cada vez mais importante (gestão por lei ou por decreto, de modo autoritário), ou que seja o mercado a desempenhar um papel cada vez maior (de um modo individualista, não colectivo).

Para fazer face à crise do emprego, tem vindo a intervir-se de várias maneiras, através da contratação. Para o efeito salienta-se a protecção e o controle dos despedimentos colectivos, através de procedimentos contratuais ou legislativos que tendem a controlar, quer o número de despedimentos, quer as razões do despedimento, quer ainda a escolha dos trabalhadores a despedir. É de todo importante notar que em muitos países os contratos prevêm formas de mobilidade entre as empresas da mesma zona geográfica, do mesmo sector ou, até, de sectores diferentes que tenham, no entanto, necessidade de admitir pessoal. É negociado um processo de mobilidade preferencial: os trabalhadores que estão em excesso na empresa em crise terão prioridade nas listas de pessoal a admitir em empresas que deles necessitem.

Naturalmente, esta é uma questão muito delicada, porque pressupõe a colaboração de muitas empresas de sectores inteiros, bem como a intervenção dos poderes públicos que se ocupam da colocação da mão-de-obra excedentária. Para além disso, cria problemas em relação aos trabalhadores desempregados, sobretudo à camada mais jovem.

Outra das formas de intervenção indirecta pode ser, por exemplo, a discussão do horário de trabalho. Nos anos 70 quase todos os países europeus atingiram a fronteira das 40 horas semanais contratuais, divididas em 5 dias. A tendência clássica para a redução do horário de trabalho tem-se acentuado nestes últimos anos, com o intuito, nomeadamente, de defesa do emprego e da ocupação. Na função pública e em muitos sectores de serviços como a banca e os seguros o objectivo

foi já conseguido. Na indústria, a redução do horário de trabalho tem sido muito combatida. Pode referir-se, para alguns países da Europa, como exemplo de algum sucesso conseguido, a redução para 36 horas semanais para os trabalhadores do sector têxtil. Isto, com a condição de serem distribuídas em 6 dias de trabalho de 6 horas diárias, o que criou sérios problemas aos trabalhadores pois significava o voltar a trabalhar aos sábados. Esta fórmula permitia uma maior utilização das instalações, na medida em que, muitas vezes, tornava possível a introdução do quarto turno. Colocava-se, no entanto, a questão de determinar o impacto dos novos horários e turnos na vida pessoal e familiar dos trabalhadores.

Outro dos aspectos importantes é o imprescindível controle das horas extraordinárias.

Uma outra questão que se coloca é a do horário flexível e do *part-time*. O horário flexível tem experimentado um desenvolvimento bastante lento, não apenas por razões técnicas, mas também como resultado de uma certa resistência por parte dos sindicatos. Os sindicatos opõem-se ao horário flexível sobretudo porque receiam que se chegue a uma excessiva personalização, a uma individualização do horário. Embora possa ser uma opção interessante para a qualidade de vida, é deveras preocupante para os sindicatos, pois eles perdem a capacidade de contratar, numa base colectiva, os regimes de horário. O *part-time* tende também a expandir-se cada vez mais nas suas diferentes formas, horizontal (3 ou 4 horas por dia), vertical (três dias por semana) ou ainda o agora vulgar *job-sharing*³.

Outra tendência que se tem verificado é da redução da idade da reforma, também polémica pelos onerosos encargos para as empresas e para as instituições de segurança social.

A contratação não está preparada para enfrentar tais problemas. Os contratos colectivos, para além das questões salariais, deverão contemplar aspectos técnicos e de gestão empresarial. Hoje verificam-se contratos colectivos de trabalho completamente desadequados às alterações que ocorreram na forma de organização do trabalho e às exigências que são colocadas aos trabalhadores. Acredita-se que, no dia em que a gestão de recursos humanos for devidamente valorizada e aos seus responsáveis forem atribuídos o estatuto, a autonomia e os poderes que lhe são indispensáveis, melhorarão em muito as *performances* das empresas e também melhorará o funcionamento da negociação colectiva.

Em alguns países, com tradição de diálogo e de cooperação entre parceiros sociais, os sindicatos têm desempenhado um papel importante na definição dos programas para a melhoria da qualidade de vida no trabalho⁴, tendo como principais objectivos: melhorar a formação, aumento do nível da produtividade, melhoria da qualidade e redução dos desperdícios, diminuição da taxa de rotação e do absentismo, maior flexibilidade operacional, maior autonomia e responsabilidade, participação nas decisões e perspectivas de aprendizagem e progresso profissio-

nal. Desta forma os sindicatos estão a contribuir para facilitar a adopção de novos modelos organizacionais e para a recomposição dos perfis profissionais.

3. NOVOS REQUISITOS DE ENSINO-FORMAÇÃO

3.1. Desafios colocados ao sistema de Ensino-Formação

À escola cabe facultar aos jovens uma formação sólida de base cultural, científica e social, de largo espectro. Deve também prepará-los para saberem continuar a estudar e aprender ao longo de toda a vida, permitindo-lhes uma adaptação contínua à mudança.

Às instituições de formação, dentro ou fora do sistema escolar, cabe a função de transmitir aos jovens conhecimentos e competências mais directamente operacionais em cada nova fase do seu percurso profissional, através de fórmulas modulares de formação, tanto nas fases terminais do sistema educativo como no sistema de formação profissional, que permitam, quer o desenvolvimento de perfis profissionais especializados de elevada qualidade na formação inicial, quer reconversões bem sucedidas ao longo da vida activa.

A necessidade de ter em conta estes “dois” subsistemas (ensino-formação) prende-se com o processo de produção de qualificações e de competências que articula fundamentalmente três dimensões: formação escolar, formação profissional e experiência. Desta forma, este processo de produção é um desafio para as empresas no sentido de implementarem políticas de formação profissional e modelos organizacionais qualificantes. É-o também para os indivíduos, ao colocá-los perante a necessidade de auto-formação e ainda enquanto mecanismo de valorização profissional, capaz de responder às cada vez maiores exigências do mercado de trabalho.

Para que o sistema de ensino-formação seja capaz de responder às novas exigências de perfis profissionais terá necessidade de (Kovács, 1989):

- promover competências gerais, técnicas e sociais (e não apenas especializadas) necessárias para a compreensão e o controle globais de processos e para permitir maior polivalência e mobilidade profissionais;
- criar estruturas de formação flexíveis com capacidade de resposta às novas necessidades;
- permitir a reciclagem daqueles cujas qualificações foram ultrapassadas;
- tornar o ensino-formação um indutor de mudanças e não um mero instrumento de adaptação às mudanças;
- complementar a formação nas empresas de acordo com as suas necessidades específicas provenientes das opções técnico-organizativas.

Neste sentido torna-se prioritário que o sistema de ensino-formação seja capaz de:

- garantir uma educação de base, onde sejam organizadas aprendizagens efectivas e apoiando os alunos com insucesso escolar, evitando as fugas precoces da escola. Esta educação de base deve dar aos jovens instrumentos de compreensão do mundo actual e, em particular, do mundo do trabalho e dos seus problemas. Deve ainda desenvolver nos alunos o espírito empreendedor e a capacidade de tomar iniciativas;
- os estudos secundários e superiores de carácter geral, a serem frequentados por um grande número de jovens, deverão ser completados por uma formação para adultos mais especializada, assegurada ao longo da sua vida profissional, quer na indústria, quer nos estabelecimentos de ensino ou ainda aos dois níveis;
- promover o apoio ao desenvolvimento pessoal e à construção de uma identidade vocacional. Os alunos são hoje confrontados com a necessidade de fazer escolhas difíceis o que exige, não só o apoio aos processos de decisão, como ainda a existência de um sistema de informação eficiente. Este é um dos aspectos que tem sido mais estudado pelos órgãos comunitários com responsabilidades na educação, sendo considerado como uma das formas mais eficientes de combate ao desemprego. A orientação escolar deve ser assumida por técnicos e deve também ser integrada no *curriculum* escolar, assumindo-se como um processo de conhecimento do mundo do trabalho;
- a aquisição de uma cultura tecnológica polivalente e actualizada que habilite os alunos a realizar escolhas, a manipular os objectos tecnológicos correntes e a compreender a evolução da sociedade, neste domínio. Esta ideia, considerada a nível da educação básica dos cidadãos, não significa formar profissionais, mas apetrechá-los com uma cultura técnica e tecnológica que os prepare para a vida activa. A nível do ensino secundário a formação tecnológica já tem sentido, no quadro de uma formação profissionalizante;
- a construção de uma identidade social que permita formar cidadãos e trabalhadores competentes e capazes de tomar iniciativas no plano das instituições e da vida social. O esforço de formação deve centrar-se nos sistemas de concepção, de decisão e de comunicação, quer ao nível da formação inicial, quer da permanente e deve contribuir para a deslocação de algumas competências, até hoje requeridas aos supervisores e *inclusive* aos directores de produção, para o conjunto dos trabalhadores;
- os métodos educativos e pedagógicos devem continuar a ser desenvolvidos, de forma a incutir nos jovens o espírito de iniciativa, de criatividade e o sentido da responsabilidade, preparando-os melhor para as novas condições do mundo do trabalho.

Neste contexto, assiste-se a um discurso estruturado em torno de palavras-chave, como formação tecnológica, imperativos económicos, novas competências e novas qualificações, o qual tem vindo a exigir uma crescente profissionalização dos sistemas educativos e a atribuir-lhes uma importância estratégica no processo de desenvolvimento.

Nos anos 60, o sistema escolar articulava-se directamente com a realidade social e económica, sendo as escolas técnicas responsáveis pela formação profissional dos jovens, por lhes abrirem novas possibilidades técnicas e profissionais, formando, assim, a mão-de-obra procurada pelas empresas: mão-de-obra formada para desempenhar tarefas muito específicas dentro das organizações empresariais.

Na década de 80, Portugal era um dos países que se caracterizava pela inexistência de uma oferta no domínio do ensino técnico e profissional que se afirmasse como uma alternativa credível a percursos de formação mais escolarizados e académicos, ao contrário do que se verificava em países como a Dinamarca ou a Alemanha. Claro está que esta situação não pode ser dissociada das interdependências estruturais específicas de cada sociedade (Maurice, Sellier, Silvestre, 1982), nem do processo histórico de afirmação da escola em cada país. Naquela década, alguns autores propunham a adaptação do emprego à formação, introduzindo uma nova organização do trabalho em que as mudanças resultantes da introdução de novas tecnologias se efectuariam com a participação de formandos, formadores e quadros dirigentes. Defendiam que só assim seria possível modificar a organização do trabalho já existente e criar novos empregos.

A década de 80 ficou ainda marcada pela implementação de um conjunto de acções concertadas que visavam introduzir, no sistema educativo, uma vertente qualificante, de que passaram a fazer parte a Via Profissionalizante (1981), o ensino Técnico-Profissional (1983), o Sistema de Aprendizagem (1984) e as Escolas Profissionais (1989). Esta estratégia tinha como principais objectivos: elevar o nível de qualificação da mão-de-obra; responder à pressão das empresas e associações empresariais, confrontadas com o desajustamento entre as ofertas de qualificações produzidas por um sistema de ensino fortemente escolarizado e as necessidades do sistema produtivo; contribuir para o desenvolvimento regional; combater as elevadas taxas de desemprego juvenil e de procura do primeiro emprego por parte de jovens sem qualquer qualificação profissional, e ainda adequar o sistema educativo (pela introdução da preparação profissional) às tendências definidas pelas instâncias comunitárias, com vista a melhorar a preparação dos jovens para a vida activa.

A oferta de cursos de cariz profissionalizante surge, para muitos jovens excluídos do sistema de ensino, como uma oportunidade de reconstrução dos seus projectos profissionais, evitando eventuais processos de exclusão social e criando condições que lhes permitam uma inserção mais qualificante no mercado de trabalho. Apresentando-se como ofertas alternativas⁵ aos percursos mais escolariza-

dos e ao sistema de aprendizagem⁶, compete-lhe a formação de operários qualificados, enquanto as escolas profissionais⁷ se encarregam da formação de técnicos intermédios.

Hoje entende-se que uma formação profissional moderna significa uma formação geral sólida, seguida ou acompanhada de outra mais específica para uma área profissional. Quanto mais sólida é a formação geral dos jovens, menos dificuldades terão na inserção profissional. Dado que a tendência é para que os perfis profissionais definidos sejam substituídos por perfis flexíveis, polyvalentes e multi-competentes, a não especialização inicial é o preço a pagar para uma adaptabilidade posterior. É na não especialização da formação inicial que se traduz a evolução da qualificação profissional.

Aviva-se cada vez mais o papel da formação profissional, como sendo um instrumento capaz de contribuir para a resolução de alguns dos problemas que se colocam à sociedade contemporânea, nomeadamente a reaprendizagem dos processos produtivos, a transformação dos modelos organizacionais e a melhoria das estruturas de qualificação. Sendo um elemento potenciador do desenvolvimento técnico e sócio-organizacional, a formação assume-se como um desafio quer para as empresas, ao permitir não só uma adaptação mas fundamentalmente uma antecipação face às transformações em curso, quer para os indivíduos, facultando a sua valorização profissional.

3.2. Papel da formação no renovar dos perfis profissionais

Ficou bem claro que o novo paradigma técnico-económico vem pôr em causa os princípios industrialistas desenvolvidos pelo taylorismo, facto que exige do sistema de ensino-formação e especificamente do sistema de formação profissional nova capacidade de resposta. Esta deve ocorrer não apenas num plano meramente adaptativo, no sentido da reconversão profissional, mas fundamentalmente antecipador, capaz de assegurar aos indivíduos uma efectiva apropriação dos novos processos tecnológicos e organizacionais, bem como uma maior realização profissional.

A formação actuará sobre o sistema produtivo, permitindo um domínio das novas tecnologias por parte dos indivíduos e evitando o risco de bloqueamento da sua difusão. Isto implica custos que não deviam ser suportados apenas pelo Estado, mas também pelos empregadores. Estes deveriam assumir uma responsabilidade importante no processo de reciclagem, cujo objectivo é ensinar os trabalhadores a utilizar os novos equipamentos e processos.

No sistema regular de ensino, os cursos técnico-profissionais/cursos tecnológicos e as escolas profissionais poderão ter um papel decisivo na articulação entre estratégias de formação e estratégias de desenvolvimento das empresas e das

regiões, aspectos nucleares das políticas de educação para o ensino profissional. Assim se compreende que “os processos de inovação não surjam como rupturas radicais face a modelos instituídos, mas antes, como processos cumulativos de aprendizagem técnico-social, cuja apropriação é faseada no tempo” (Almeida 1992, 96). Isto porque a cada forma de evolução dos modos de organização do trabalho corresponde uma estratégia de valorização dos recursos humanos, assente num núcleo em que os mais aptos estão sujeitos a um estágio de formação acelerada.

Se a formação profissional é uma prioridade a montante do processo de inovação, é-o também a jusante, uma vez que os principais efeitos das novas tecnologias se manifestam, sobretudo, na evolução da estrutura profissional e das necessidades em qualificação da população activa (OCDE, 1989). Isto faz com que o problema, resultante da inadequação entre qualificações exigidas para o desempenho das novas funções e qualificações disponíveis no mercado de trabalho, possa ser superado mediante a generalização das acções de formação.

Assim, a formação surge como um instrumento com vista à mudança organizacional, na medida em que permite gerar nos indivíduos capacidades e atitudes potenciadoras dessa mudança. No entanto, tem de ser necessariamente contínua para que permita uma constante renovação das atitudes, em consonância com a evolução progressiva dos modelos organizacionais. Por outro lado, a formação profissional deve permitir a antecipação de certas transformações ao potenciar a mobilidade social dos indivíduos e a flexibilidade organizacional. As próprias situações de trabalho assumem-se como potenciadoras de novas experiências formativas, dada a cada vez maior responsabilidade colectiva e dependência organizacional propiciada pelas novas tecnologias.

As políticas de ensino-formação adquirem assim a maior centralidade neste contexto específico, dada a posição que ocupam na articulação entre inovação tecnológica, inovação organizacional e desenvolvimento das qualificações e consequente renovação dos perfis profissionais

Ao sistema de formação profissional, formador para a profissão, cabe a função primordial de inserir e desenvolver profissionalmente os indivíduos, em função de um adquirido educacional, visto não como um limite ao desenvolvimento individual, mas antes como um potenciador, um facilitador da adequação das suas qualificações às solicitações do mercado.

Embora desde há longa data se faça formação profissional nas empresas, o envelhecimento das competências tornou-se um problema importantíssimo. Isto porque essa formação organizada pelas empresas visava sobretudo desenvolver as competências de trabalho e tinha como principal objectivo aumentar a produtividade, ou seja dotar os indivíduos com competências operacionais. A actual vida de trabalho requer treino e educação contínuos, a desenvolver em paralelo com a

actividade. Os indivíduos necessitam de formação contínua que lhes forneça competências estratégicas.

O conceito de aprendizagem ao longo da vida integra o conceito de formação inicial e de formação contínua, conferindo às empresas responsabilidades acrescidas no domínio da formação profissional. Confere também maior protagonismo aos indivíduos, ao substituir o conceito de carreira de postos de trabalho pelo de carreira de competências e ao sugerir que os indivíduos terão que contribuir com tempo próprio e recursos financeiros próprios para constituírem o respectivo percurso profissional.

As empresas serão a instância legítima de formação operacional e também de formação estratégica, individual e colectiva. Desta forma, deixa de fazer sentido o esquema habitual de atribuição de competências: formação longa para a escola e formação curta para a empresa; qualificação e reconversão para a escola, e reciclagem e aperfeiçoamento para a empresa; formação de interesse para a empresa na empresa e formação de interesse para o indivíduo na escola. Diz-se, por isso, que a reforma do sistema educativo também começa pela empresa. Esta deverá também desenvolver a sua capacidade qualificante, que poderá passar por (Rodrigues, 1994):

- formação no posto de trabalho por aprendizagem junto de trabalhadores com mais experiência e qualificação;
- pela experimentação no local de trabalho;
- pela rotação dos trabalhadores entre os diferentes postos e grupos de trabalho;
- no envolvimento dos operadores no desenvolvimento, concepção e implementação das novas tecnologias.

É ainda salientada a importância da certificação, necessária à mobilidade dos trabalhadores e à flexibilidade das empresas

CONCLUSÃO

A inovação tecnológica é inevitável face aos desafios que se colocam à sociedade, em geral, e às empresas, em particular. A aposta é hoje estrategicamente colocada em novos factores de competitividade que garantem o êxito das estratégias de inovação. Os elementos-chave para garantir o processo de inovação são, sem dúvida, os indivíduos que desenvolvem as novas actividades, assegurando o funcionamento das novas máquinas. Desta forma, a possibilidade de fazer face à falta de mão-de-obra que se faz sentir vai depender da eficácia com a qual o sistema de ensino-formação criar e transmitir novos saberes, combinando-os com os saberes mais antigos.

Na maior parte dos países critica-se frequentemente a inadaptação da formação às necessidades da economia, sobretudo a partir do momento em que, por exemplo, assistimos à existência de diplomados no desemprego e, ao mesmo tempo, à falta de pessoal qualificado. Reclama-se, por isso, uma maior adaptação entre o ensino-formação e o emprego. Será ela possível?

Em Portugal, a formação tecnológica passou a ser parte integrante e relevante da formação geral de todos os cidadãos. Aliás, a reforma do sistema educativo actualmente salienta que é necessário abandonar o caduco *ensino técnico*, socialmente desvalorizado, confundido com manualidades para crianças e jovens com necessidades educativas especiais, para construirmos uma educação tecnológica que seja uma autêntica genética de contemporaneidade.

Ainda não existe resposta para o facto de sabermos se podemos prever as necessidades de formação a partir da análise da evolução técnica e económica e planear, em consequência disso, o sistema de formação. Questiona-se mesmo se o devemos fazer. A moda hoje passa por pôr em evidência o valor do mercado e do liberalismo, de modo que a própria noção de planeamento parece desajustada.

As dificuldades em fazer previsões, sobre as qualificações e especializações exigidas para os empregos, são reforçadas nos países industrializados pela aceleração da mudança técnica que afecta um grande número de empregos e modifica radicalmente as qualificações e competências requeridas.

Como diz Roberto Carneiro (1988, 2), “a previsão do futuro é uma operação complexa e difícil. O erro e a desilusão são muito mais assíduos que a exactidão”.

Resta, no entanto, reafirmar que à escola cabe facultar aos jovens uma formação sólida de base cultural, científica e social de âmbito alargado e contribuir para a formação da sua personalidade. Deve também prepará-los para saberem continuar a estudar e a aprender ao longo de toda a vida, permitindo-lhes uma contínua adaptação à mudança.

NOTAS

* Este trabalho foi elaborado a partir de um estudo mais desenvolvido, apresentado, como Dissertação do Mestrado em Políticas e Gestão de Recursos Humanos, no ISCTE, sob a orientação da Prof.^a Doutora Maria João Rodrigues.

¹ Sistema genericamente contratual através do qual os salários aumentam automaticamente, à medida que aumenta o índice do custo de vida, segundo determinados índices oficiais.

² Em Portugal, esta é também uma matéria de natureza legislativa.

³ Ou seja, um trabalhador labora quatro dias e combina com outro (por exemplo a própria esposa) a sua substituição nos outros três dias. Mais uma vez este problema atinge sobretudo os jovens, os idosos e as mulheres.

⁴ Importa aqui referir que o conceito de qualidade de vida no trabalho, na perspectiva da abordagem sócio-técnica, exprime o alargamento do conceito de condições de trabalho, das cir-

cunstâncias físicas e do clima social para o conteúdo de trabalho, formação, comunicação e participação na solução de problemas de trabalho e nas decisões relacionadas com este.

⁵ A aprovação, em qualquer das modalidades de formação em análise, conduz à atribuição de um diploma de equivalência escolar e de um certificado de aptidão profissional. A atribuição do certificado é feita após a realização de uma prova prática, presidida por um júri composto, entre outros, por representantes de associações empresariais, profissionais e sindicatos. A presença destes representantes corresponde a um duplo objectivo: por um lado, implicar os parceiros sociais na certificação da qualidade da formação ministrada; por outro, assegurar o reconhecimento social dos certificados de aptidão profissional no mercado de trabalho.

⁶ O sistema de aprendizagem é caracterizado por uma partilha do tempo efectivo de formação entre a empresa e a escola, criando um dispositivo de formação que coloca o jovem em situação de produção.

⁷ Aqui, a aproximação à empresa assume na maior parte dos casos a forma de estágio, no final de cada curso.

BIBLIOGRAFIA

- ALMEIDA, A., 1992, "A formação profissional como instrumento de mudança". *Organizações e Trabalho*, Lisboa, APSIOT. n.º 7/8, pág. 93-104.
- ALVES, N., 1992, "Escolas profissionais e sistemas de aprendizagem: duas propostas de formação em análise", *Organizações e Trabalho*, Lisboa, APSIOT. n.º 7/8, 105-119.
- BERTRAND, O. & OUTROS, 1992, *Les Qualifications et leur Adaptabilité au Marché du Travail*, France, Centre D'Études et de Recherches sur les Qualifications.
- BERTRAND, O., 1992, *Planification des ressources humaines: méthodes, expériences, pratiques*, Paris, UNESCO.
- CARNEIRO, R., 1988, *Educação e Emprego em Portugal*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.
- D'IRIBARNE A., 1989, *La Competitivité-défi social, enjeu éducatif*, Paris, Presses du CNRS.
- FÉLIX, A., 1988, "Necessidades e condicionantes à formação na empresa portuguesa". in *Emprego e Formação*, Lisboa, IIEFP, Maio, n.º 6. 5-7.
- GOODRIDGE, J. M. & TWISS, B., 1988, *Technology Management and Change*, Londres, Manpower Services Comission.
- GREENAN, N., GUELLEC, D. & OUTROS, 1993, *Innovation oeganizationnelle, dynamisme technologique et performance des entreprises*, Paris, Commissariat General du Plan.
- GUIMARÃES, V., 1994, "Informatização da Produção: um estudo comparativo de multi-casos nas indústrias metalomecânica, têxtil e electroelectrónica de Portugal". *Organizações e Trabalho*, Lisboa, APSIOT, n.º 11, 97-116.
- IRIBARNE, A., 1991, "Entrevista con Alain D'Iribarne". *Formação Profissional-A Essência da Qualificação*, Berlin, n.º 2. CEDEFOT.
- KOVÁCS, I., 1990, "A Estratégia de Produção Flexível e Práticas Organizacionais". in *Revista de Gestão*, Lisboa, ISCTE, n.º IX, 35-39.
- KOVÁCS, I., 1989, *Novo Paradigma Produtivo e requisitos de ensino-formação*. 2.º Congresso Português de Sociologia.

- KOVÁCS, I., MORENO, C., 1992, "Tecnologias de informação e valores: atitudes face ao trabalho", *Organizações e Trabalho*, Lisboa, APSIOT, n.º 7/8, 75-92.
- KOVÁCS, I., 1989, "Introdução de novas tecnologias e gestão participativa". in *Organizações e Trabalho*, Lisboa, APSIOT, n.º 1/89, 53-72.
- LAVILLE J. L., 1993, "Participation des salariés et travail productif", in *Sociologie du Travail*. Paris, Dunod, n.º 1-93, 27-47.
- MAURICE, M., SELLIER, F. SILVESTRE J. J., 1982, *Politique D'Éducation et Organisation Industrielle*, France, Presses Universitaires de France.
- OCDE., 1989, *L'emploi en Europe*, Bruxelas, CCE.
- RODRIGUES, M. J., 1988, *O Sistema de Emprego em Portugal*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- RODRIGUES, M. J., 1994, "Necessidades de Formação Face à Introdução de Tecnologias de Informação na Empresa, Num ambiente de Automação Flexível", *Competir*, N.º 4.
- RODRIGUES, M. J., 1991, *Competitividade e Recursos Humanos*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- TREU, T., 1984, *Contratação colectiva e relações industriais*, Lisboa, APGTRH.