

## **CAPÍTULO VI AS PRÁTICAS E AS ESTRATÉGIAS DE FORMAÇÃO: UMA TENTATIVA DE AVALIAÇÃO COMPARADA.**

Elaborar uma reflexão final sobre um trabalho de pequena envergadura baseado na análise de dois estudos de caso, cujas conclusões parciais já foram sendo retiradas no decorrer da exposição do capítulo precedente, é um empreendimento difícil e sempre de carácter provisório.

Deste modo, o nosso propósito neste capítulo é procurar realizar, em primeiro lugar, em tom de síntese, um balanço comparativo das práticas e das estratégias de formação analisadas, tendo como referência alguns dos eixos analíticos que desenvolvemos ao longo do trabalho. Prosseguimos, avançando com pistas de investigação, integrando questões que consideramos pertinentes no esclarecimento das interrogações que permanecem e das quais resulta a necessidade de novas pesquisas com o objectivo de tratarem problemáticas complementares. Finalizamos, com algumas reflexões sobre os processos de reestruturações produtivos e das políticas de emprego, ensino e formação.

### **1. O trinómio reestruturações-formação-gestão dos RH.**

O trinómio reestruturações-formação-gestão dos RH que orientou a condução da nossa pesquisa, encontra a sua pertinência teórica e analítica no contexto sócio-económico, político e cultural particularmente complexo e internamente dinâmico que se vem desenvolvendo nos países europeus desde a década de 70. Em Portugal, as consequências das mutações internacionais apenas se fizeram sentir de modo visível nos anos 80, em parte como resultante do processo de integração europeia, o qual, por um lado, constitui um momento crucial no caminho complexo e sinuoso que o nosso país vem percorrendo, desde os finais dos anos 70, de recolocação no seio da DIT e, por outro, como facto histórico-económico que tem alterado substancialmente as plurais condições, de índole política, económica, cultural e civilizacional, estruturadoras do nosso processo de desenvolvimento existentes à data de adesão.

Em traços latos, as novas condições de competitividade internacional decorrentes dos processos de internacionalização das economias europeias, frequentemente associadas a evoluções tecnológicas, constituem elementos decisivos das profundas transformações de que têm sido investidas as estruturas produtivas. Às empresas exige-se que se alinhem por movimentos de reestruturação e/ou de reconversão pautados por mudanças ao nível tecnológico, comercial e organizacional que impõem um profundo questionamento das competências profissionais requeridas. Exige-se-lhes um novo posicionamento estratégico baseado em novas lógicas de gestão, nomeadamente ao nível das políticas de gestão dos RH.

Nos anos 70, as reestruturações e/ou as reconversões produtivas dos sectores chave das economias europeias, na busca de novas formas de produtividade, pautaram-se por fortes reduções de efectivos com consequências desastrosas ao nível quantitativo e qualitativo do emprego. O desemprego e as formas atípicas de emprego sacrificaram os segmentos da população menos qualificados. Nas empresas, os afastamentos de substituição eram perspectivados como solução prioritária para os problemas de gestão dos RH. A tomada de consciência dos problemas económicos e sociais daqui resultantes, concomitantes à falência do modelo de Estado-Providência, impôs uma reorientação das políticas sociais dos países ocidentais no sentido de minorar os custos sociais das reestruturações e/ou das reconversões produtivas regionais/locais. As empresas, por sua vez, começam a sentir os custos de raciocínios e práticas de carácter economicista e tecnicista. As limitações do "mercado externo de trabalho" e a perda ou não potencialização de competências de um "mercado interno" experimentado e conhecedor dos processos formais e informais do quotidiano produtivo criaram disfuncionamentos dificilmente solucionáveis no interior daquele modelo de gestão. É neste contexto que a formação contínua no interior das empresas adquire uma importância acrescida, primeiro como elemento do discurso político do Estado que procura induzir as empresas a práticas de formação e posteriormente como resultado da consciencialização por parte do tecido produtivo do papel dos RH internos nas performances empresariais.

Nesta perspectiva, o desenvolvimento social das empresas como uma das vias de solução para os problemas da crise económica e social que eclodiu nos anos 70, implica considerá-las como sociedades de acção colectiva de carácter económico (Sainsaulieu, 1987b), nas quais a formação interna surge como um instrumento preventivo e previsional de gestão do emprego e das competências

no interior de um novo contexto de gestão dos RH. É neste sentido que a concepção de empresa se começa a transformar, surgindo como uma instituição central com uma responsabilidade social acrescida nas sociedades ocidentais, procurando-se que assuma a condução das suas estratégias de forma reflectida na medida em que o funcionamento da sua estrutura social lhe concede uma autonomia suficiente para influenciar o sistema social global.

Ora, as empresas portuguesas debatem-se com problemas de sobrevivência no meio concorrencial envolvente, sendo as práticas de formação e de gestão dos RH, relegadas para uma prioridade de segundo grau na medida em que o que está fundamentalmente em causa é garantir a competitividade mínima no plano económico-financeiro ou apenas a manutenção dos postos de trabalho. Deste modo, em Portugal, parece continuar ausente a questão da responsabilidade social das empresas no domínio da gestão dos RH. Paralelamente, a ideia de que a formação formalizada e organizada dos RH internos é um princípio fundamental da sua competitividade é recente. Impulsionada sobretudo pelas injeções de fundos comunitários desde 1986, é no quadro dos programas do PEDIP I e do DAFSE ou do IEFP que a formação profissional nas empresas começa a assumir alguma relevância. De facto, a formação, ainda que por impulso exógeno de disponibilidades financeiras, começa a ser uma realidade, eventualmente mobilizada para acompanhar os processos de reestruturação produtivos, sem que haja no nosso país qualquer constrangimento legal que obrigue os dirigentes empresariais a tais práticas, como acontece noutros países da Europa (atente-se, a título exemplificativo, à lei sobre a formação nas empresas de 1971 no caso francês).

Orientados por este conjunto de factores, direccionámos o nosso trabalho de pesquisa para a análise das práticas de formação e de gestão dos RH de que são alvo os trabalhadores do núcleo operacional de empresas do STV da região do Vale do Ave. Trata-se de uma região monoespecializada num sector declarado em crise, onde se procura hoje encontrar vias de solução para os problemas de desenvolvimento não sustentado que caracterizam a região e o sector. Deste modo, o projecto de pesquisa, apesar de se centrar no interior das empresas, tem como pano de fundo uma contextualização ao nível meso onde o cruzamento entre as lógicas empresarial/sectorial e territorial de análise são particularmente pertinentes para a compreensão das problemáticas estudadas na perspectiva do paradigma territorialista do novo modelo de desenvolvimento. Assim sendo, é fundamental ter presente que as opções e as estratégias prosseguidas pelas empresas no domínio concreto da gestão dos RH e as atitudes e comportamentos dos assalariados são condicionados pelo sistema de emprego local, no que concerne em particular à nossa reflexão, ao nível do sistema produtivo local e do sistema de ensino-formação.

## **2. Balanço comparativo sobre as práticas de formação. A sua relação com as estratégias e os modelos organizacionais das empresas.**

Do ponto de vista teórico-metodológico, partimos do postulado segundo o qual a análise das práticas e das estratégias de formação é inseparável dos próprios modos de regulação das crises que afectam as empresas da ITV na região do Vale do Ave e que as conduz a encetar processos de reestruturação produtiva, os quais assumem características e orientações diferenciadas. Estes processos consubstanciam-se igualmente no interior das empresas em práticas de gestão dos RH que assumem contornos distintos.

Foi a partir destes pressupostos, entre outros, que avançámos para os estudos de caso nas empresas, munidos do modelo explicativo na qualidade de instrumento heurístico de análise. Saliente-se que a nossa conclusão procura sobretudo dar conta das especificidades deste modelo quando aplicado a duas empresas caracterizadas por práticas de gestão dos RH e práticas de formação suficientemente contrastadas. Por conseguinte, começemos por analisar os processos de reestruturação encetados pelas empresas para daí apresentarmos as conclusões a que nos foi possível chegar acerca das questões fundamentais orientadoras da pesquisa: a avaliação de impacto, por um lado, das práticas de formação na capacidade competitiva das empresas e, por outro, das estratégias de formação nas trajectórias profissionais dos assalariados.

A DESENTEX, optando por um processo de reestruturação misto entre o de reorganização e de modernização tecnológica (Massey e Meegan, 1992), aposta numa estratégia actual e futura delineada com base em estudos prévios e assente em parâmetros definidos de forma racionalizada e prudente. Ao nível tecnológico orienta-se para a inovação constante dos produtos e dos processos, bem como para a racionalização de custos; no domínio comercial opta por uma estratégia de diversificação de produtos, de mercados e de formas de comercialização. As práticas de formação formais surgem, no âmbito desta estratégia intimamente associadas aos projectos de curto, médio e longo prazos da empresa. A formação ministrada em 1987 e 1989 foi perspectivada e pensada segundo uma concepção ampla de

preparação dos RH de modo a poderem enfrentar os novos desafios técnico- -económicos, procurando-se complementar e valorizar as competências detidas, bem como renovar e potencializar os conhecimentos/saberes dos RH.

A IMETECE, procurando uma saída para uma situação de retracção da sua posição no mercado, opta por um processo de reestruturação híbrido de reorganização e de redução da capacidade (Idem), tendo este último sido particularmente pautado pela decréscimo de efectivos. O seu objectivo fundamental incide na renovação da estratégia comercial com uma orientação centrada num novo produto visando a conquista de novos segmentos de mercado. O processo de recuperação da empresa conduziu ao desenvolvimento de práticas de formação formais em 1991 e 1992, cujos objectivos eram, por um lado, a selecção dos RH que deveriam ser alvo de afastamento da empresa, uma medida definida como condição necessária à sua sobrevivência e, por outro, a adequação dos RH a um desempenho laboral capaz de responder às novas exigências produtivas de curto prazo.

A relação diferenciada a que chegámos entre, por um lado, as práticas de formação e, por outro, a estratégia tecnológica e do par produto/mercado é mediada pelo tipo de organização do trabalho imperante nas empresas. No caso da DESENTEX as escolhas técnico-organizativas pautam-se por uma perspectiva tendencialmente antropocêntrica (Kovács, Cerdeira, Bairrada et al, 1994: 128-129) no sentido de uma valorização e implicação dos RH no projecto da empresa, e de desenvolvimento e potencialização das suas competências. Pelo contrário, a IMETECE, caracteriza-se por uma estratégia tecnocêntrica (Idem), onde os RH são secundarizados e encarados como um custo a reduzir tanto quanto possível, na medida em que a técnica é encarada como um mecanismo de objectivação e de substituição do trabalho humano.

A relação estabelecida entre estratégia tecnológica, de mercado e organizativa e a sua articulação com os subsistemas da função pessoal vão depender do estatuto desta no interior das empresas. Na DESENTEX, os RH são considerados como factor chave de competitividade, de tal modo que as práticas de formação surgem com o estatuto de variável estratégica. Deparamo-nos, contudo, com uma diferenciação quanto à importância conferida aos diferentes subsistemas constitutivos da função pessoal: o subsistema de gestão do emprego e da mobilidade e o subsistema de gestão das remunerações aparecem, de certa forma, subalternizados face às funções produtiva e comercial, ao invés do que acontece com o subsistema de formação que assume um cariz estratégico. As práticas de formação e os processos decisoriais que envolvem estão intimamente relacionados com as opções estratégicas tomadas ao nível produtivo e comercial a curto e médio prazos e com as previstas para o longo prazo, isto é, as decisões relativas às práticas de formação de 1987 e 1989 foram tomadas concomitantemente às relativas ao processo de reestruturação da DESENTEX.

O quadro VI.1 sintetiza as características fundamentais da política de formação da DESENTEX e não apenas das práticas de formação que foram objecto de estudo aprofundado de modo a retermos uma visão de conjunto sobre o posicionamento da empresa face à formação. Todavia, são fundamentalmente as particularidades daquelas últimas que figuram no quadro. A sua análise torna claro que estamos em presença de práticas de formação onde se combinam características mistas entre os tipos de formação adaptativo e de ajustamento e o desenvolvimentista e estratégico.

Destaque-se, na perspectiva da teoria da transformação da mão-de-obra (Vaneecloo, 1982), que o processo de "*allo-transformação*" da DESENTEX se orienta no sentido da "*transformação maior*" ou da "*transformação complemento*" dado que a empresa chama a si uma endogeneização da formação na perspectiva de conferir aos RH conhecimentos/saberes aplicáveis a um grupo de empregos não limitados a "submercados categoriais", completando, para tal, os conhecimentos detidos e adquiridos no sistema educativo. Da mesma forma, procura incrementar uma "*transformação-suprimento*" com o objectivo de preencher as lacunas e suprir as omissões que o sistema de ensino-formação foi incapaz de satisfazer. Assim, procurou munir os assalariados de conhecimentos respectivamente ao nível dos saberes técnicos e proceduais (Malglave, 1990) e dos saberes teóricos restritos.

A priori, os conteúdos programáticos que permitem a aprendizagem destes tipos de saberes eram extremamente exigentes para uma população assalariada com baixos níveis de qualificação, muitos dos quais não atingiram o estágio das operações formais (Piaget, 1978), questionando-se a possibilidade real de transformar este processo de ensino num verdadeiro processo de aprendizagem. De facto, e para os assalariados por nós entrevistados, parece que o processo de aprendizagem foi alcançado com sucesso, o que se justifica pela própria postura dos formadores. Estes últimos optaram por metodologias pedagógicas activas e por um enfoque individual da formação, desencadeando deste modo um processo formativo em que fomentaram o desenvolvimento cognitivo dos sujeitos preparando-os para as exigências do momento, mas igualmente conferindo-lhes instrumentos para o desenvolvimento de novas e renovadas competências numa perspectiva de médio e longo prazos, isto é, competências ao nível do "saber-aprender" (Le Boterf, 1989a) ou do "aprender a aprender". Este é um exemplo bem sucedido de como o papel das empresas no domínio da formação é imprescindível, no

actual contexto, para colmatar os défices do sistema de ensino-formação. Deste modo, atrevemo-nos a afirmar que a formação interna às empresas é capaz de desenvolver as capacidades cognitivas de uma população assalariada detentora de baixos níveis de qualificação concretizados em elevados índices de analfabetismo literal e funcional.

Paralelamente, o desenvolvimento de competências colectivas enquanto "sistema de competências da empresa" (Idem) traduziu-se na criação de referenciais comuns relativos às tarefas, aos sistemas de representações do processo produtivo e à terminologia usada, em modalidades de coordenação facilitadas e à minimização dos custos da ausência daqueles referenciais. Estas são tanto mais importantes quanto na DESENTEX o processo produtivo detém um nível de automatização e integração considerável e as actividades de trabalho são fundamentalmente exercidas em equipa, o que exige uma capacidade de entendimento, de cooperação, de resolução de problemas e de análise de erros no interior da equipa e inter- -equipas. Por sua vez, o desenvolvimento deste tipo de competências acabou por potencializar as competências tácitas detidas pelos trabalhadores resultantes da sua experiência empírica de trabalho. Parece estarmos face a um processo de complementaridade entre competências individuais e colectivas, concretizadas no que D' Iribarne (1989) designa de uma reorganização profissional orientada para os neo-ofícios, na medida em que cada assalariado, para além do domínio da sua função principal na empresa, detém um conhecimento de toda a dinâmica produtiva.

Na IMETECE, as práticas de gestão dos RH e concretamente as relativas à formação aparecem com o estatuto de variável de ajustamento às necessidades de curto prazo da empresa, sendo delimitadas num momento posterior à definição das opções de orientação do processo de reestruturação. É a partir destas que se estabelece a necessidade de redução de efectivos como condição viabilizadora da sobrevivência da empresa e se opta por levar a cabo um processo formativo que funciona como meio de selecção dos assalariados que, com baixos níveis de aproveitamento nas acções de formação, foram excluídos da empresa pois, não conseguindo atingir os parâmetros exigidos naquelas, não se encontrariam em posição de responder às novas exigências de produtividade e de qualidade que o processo de reorganização da empresa impunha.

Nesta parte-se do pressuposto de que, se os processos de ensino se traduzem em processos de aprendizagem de saberes/conhecimentos, concretizam-se igualmente no domínio das competências directamente aplicáveis no quotidiano de trabalho. Ora, sabemos que tal correspondência não é linear, na medida em que existe uma diferença entre aquilo que se ensina e o que se aprende, bem como entre o que se aprende e a capacidade de passar da abstracção à acção, dada a importância de elementos sócio-cognitivos e psico-sociológicos (Aubrum e Orofiamma, 1990) que condicionam a aprendizagem e a sua tradução na acção.

O quadro que se segue permite apreender com maior clareza a política de formação da IMETECE nas suas diferentes práticas, no qual se releva fundamentalmente as características das práticas de formação analisadas em profundidade, isto é, as realizadas em 1991 e 1992.

A análise do quadro permite-nos afirmar que estamos face a práticas de formação fundamentalmente de carácter imediatista e utilitarista. Todavia, o enquadramento directo e os monitores são alvo de práticas de formação que assumem um pendor adaptativo e de ajustamento, detendo mesmo características de uma formação desenvolvimentista e estratégica o que, contudo, não adquire qualquer significado no conjunto das práticas formativas dado o número reduzido de sujeitos abrangidos.

As práticas de formação orientam-se, na concepção de Vaneecloo (1982), no sentido da "*transformação substituto*" em que se concede primazia à transmissão de conhecimentos específicos à realidade de trabalho, dotando os agentes de competências intransferíveis. Incide-se fundamentalmente no domínio dos saberes práticos (Malglaiive, 1990), limitados a uma perspectiva de curto prazo, negligenciando-se a formação enquanto via de valorização e potencialização de conhecimentos/saberes e competências dos assalariados.

Estamos em condições de concluir que na IMETECE as práticas de formação são marcadas por uma concepção produtivista (Amaro, 1994: 6), em que a formação é encarada como um processo que permite recuperar a produtividade e qualidade através de aprendizagens funcionais. Estas dotam os RH primordialmente de competências ao nível do saber-fazer (Le Boterf, 1989a), de modo a torná-los capazes de ocupar um posto de trabalho restrito a tarefas parcelarizadas enquadradas numa organização neo-taylorista do trabalho.

De forma oposta, a DESENTEX orienta-se para uma formação que, não perdendo obviamente de vista o fundamento produtivista orientado para a transmissão de saberes práticos (Malglaiive, 1990), se assume com um posicionamento tendencialmente desenvolvimentista. Este traduz-se numa prática formativa pautada por uma concepção mais lata e por princípios orientados para o desenvolvimento

pessoal e profissional dos RH, e conseqüentemente para competências no domínio do saber e do saber ser/estar ou do saber-fazer social (Le Boterf, 1989a). Neste contexto, a dimensão socializadora exercida pela formação não adquire um carácter manipulativo, uma vez que reforça a capacidade de iniciativa, de participação e de inovação dos seus RH no sentido do reforço de uma formação para a "cidadania", próxima de uma perspectiva de "Formação para o Des-envolvimento" (Amaro, 1994: 10). Estamos igualmente face a uma postura em que a empresa é concebida como espaço de aprendizagem, na medida em que a formação deixa de assumir um enfoque meramente individualista e se centra na "profissionalidade" ou sobre a organização, não visando apenas a transmissão e a aquisição de saberes-fazer específicos a um determinado posto de trabalho mas sim o desenvolvimento da capacidade de intervenção, de controlo e de regulação de todo o processo produtivo (Teixeira, 1984), o que está intimamente relacionado com as bases de uma organização qualificante. A própria empresa é espaço e objecto de formação porque é sobre ela que, em última instância, a formação visa agir (Idem). O posicionamento da DESENTEX face à formação (formal e informal) é tornar os RH elementos válidos na prossecução da sua estratégia, sendo aquela inserida numa organização do trabalho formadora baseada em "modelos intermédios" (Liu, 1982) e num processo de descentralização e de partilha de poder entre os dirigentes e o núcleo operacional no domínio produtivo.

Na IMETECE, a função socializadora da empresa através da formação formal surge como um processo reconstruído com o objectivo de produzir agentes com as características técnicas, sociais e ideológicas (Lesne e Minvielle, 1988) de que necessita no momento, de forma a torná-los consonantes com o projecto e a estratégia delineada pelo topo estratégico. Nesta perspectiva, esbate-se a concepção da empresa enquanto espaço de aprendizagem pessoal e organizacional, dado o enfoque redutor que as práticas de formação tendem a assumir e o seu desfasamento face à própria aprendizagem decorrente da actividade de trabalho. Isto é, a IMETECE, com uma organização do trabalho baseada em "modelos hierárquicos" (Liu, 1983) e uma estrutura organizacional altamente centralizada, encara o processo formativo como um mero elemento de adaptação e de ajustamento dos operacionais, dos quais se espera unicamente que respondam às necessidades restritas do saber-fazer exigido (Le Boterf, 1989a).

Esta concepção diferenciada das práticas de formação, bem como das modalidades segundo as quais foram desenvolvidas, concretiza-se, do ponto de vista dos assalariados, em resultados nitidamente distintos. Comparando as duas empresas verificamos que, entre outros factores, na IMETECE é muito menor o número de assalariados que considera ter:

- adquirido competências directamente aplicáveis na sua prática laboral;
- acrescido o seu conhecimento acerca do funcionamento da empresa, das suas secções produtivas e das diferentes fases da produção;
- atingido uma transferibilidade de aprendizagem aferida em função da transferibilidade de emprego. Na IMETECE impera um grau de transferibilidade nulo, resultado da própria organização dos postos de trabalho reduzidos, se não a uma tarefa, a tarefas semelhante, mas sempre parcelares e restritas, enquanto na DESENTEX predominam as competências transferíveis de grau médio ou mesmo elevado dada a multivalência restrita e alargada e mesmo a polivalência potenciadas pela formação (formal e informal) e pela própria organização qualificante do trabalho.

### **3. Avaliação de impacto das práticas de formação na capacidade competitiva das empresas.**

O impacto das práticas de formação no reforço ou não da capacidade competitiva das empresas por nós aferida através dos comportamentos profissionais dos assalariados e das condições de exploração das empresas, é mediado pelo tipo de organização do trabalho, bem como por todo um conjunto de factores cujos efeitos são impossíveis de isolar. Com as devidas precauções teórico-metodológicas é possível avançar com algumas conclusões neste domínio, que devem ser sempre entendidas como assumindo analiticamente um carácter não determinístico e provisório.

Na DESENTEX, as práticas de formação associadas a uma organização do trabalho tendencialmente antropocêntrica, traduzem-se, ainda que mediadas pelas inovações tecnológicas, numa alteração ao nível micro dos conteúdos de trabalho. Esta modificação é notável no aumento do grau de autonomia e de independência na execução das tarefas, no maior grau de responsabilidade exigido no desempenho laboral, bem como no incremento de competências multivalentes.

Na IMETECE, a única alteração significativa constatada exprime-se ao nível da responsabilidade requerida aos trabalhadores na execução das tarefas, o que resulta, não apenas das práticas de formação, as quais tinham como um dos objectivos consciencializar os assalariados da sua responsabilidade pela qualidade produtiva, mas igualmente da intensificação dos processos de controlo da produção agora integrados sob a forma de sistemas informáticos em grande parte dos equipamentos produtivos. Deste modo, a estratégia tecnocêntrica prosseguida, centralizando a informação e o

controlo, reduz a autonomia dos operacionais e simplifica o seu trabalho.

No domínio da avaliação de impacto das práticas de formação nas condições de exploração das duas empresas, verificamos que, em ambas, se traduzem num aumento da produtividade do trabalho e da qualidade produtiva. Porém, na DESENTEX, se a taxa de acidentes de trabalho, bem como o índice de rotação diminuem, apresentando igualmente comportamentos positivos, a taxa de absentismo aumenta, por razões associadas à dedicação por parte dos agentes a actividades complementares que nos surgem com uma frequência considerável entre os assalariados entrevistados. Na IMETECE deparamo-nos com uma diminuição deste último indicador, o que provavelmente se fica a dever ao facto de as práticas de afastamento da mão-de-obra terem incidido, entre outros critérios, nos RH com maiores tendências para comportamentos absentistas. Todavia, caracteriza-se por um aumento da taxa de acidentes de trabalho e do índice de rotação, o que por si só põe em causa o impacto da formação ao nível da performance social da empresa.

Os resultados a que chegamos no domínio dos comportamentos profissionais e das condições de exploração colocam-nos em posição de concluir, com as devidas reservas, que as práticas de formação contribuíram para reforçar a capacidade competitiva da DESENTEX. Porém, em 1993 já se verificam alguns retrocessos nas suas condições de exploração, o que indicia que as práticas de formação não mantêm efeitos duradouros a longo prazo e que a sua consolidação se traduz a curto e médio prazos, exigindo uma continuidade do projecto formativo de carácter formal, o qual já se concretizou há cerca de seis anos, para a manutenção de performances positivas.

Na IMETECE, e apesar de estarmos em presença de um processo formativo recente, o reforço da competitividade da empresa por via das práticas de formação é posto em causa quando nos deparamos com um aumento dos custos ocultos derivados do acréscimo da taxa de acidentes de trabalho e do índice de rotação. Tal situação leva-nos a afirmar que as práticas de formação tiveram um impacto favorável na estratégia produtiva e comercial da empresa, e não tanto na sua competitividade, esta entendida não apenas nos domínios da produtividade física e da qualidade, mas igualmente abrangendo as questões relacionadas com o papel e a contribuição dos RH para a obtenção de tais resultados a médio e longo prazos. Isto é, a IMETECE terá melhorado a sua produtividade concretizada no sucesso comercial obtido desde 1992, mas não a sua competitividade, na medida em que a origem social e organizacional dos ganhos de produtividade é extremamente redutora e orientada segundo uma perspectiva economicista e funcionalista do desempenho dos operacionais. Por outro lado, releve-se que, face a práticas de formação ministradas há cerca de um ou dois anos, os efeitos não imediatos já se deveriam ter concretizado. Uma vez que tal não aconteceu, a própria competitividade da IMETECE encontra-se, a médio e longo prazos, ameaçada.

#### **4. As estratégias de formação: seu impacto nas trajectórias profissionais.**

Consideramos a priori que a existência formalizada de práticas de formação no interior das empresas estaria ligada a novos modelos de gestão dos RH, de alguma forma diferentes dos imperantes até meados dos anos 80 no nosso país. Os resultados da nossa pesquisa conduzem-nos a afirmar que aqueles modelos não se encontram necessariamente em ruptura com os tradicionais.

O processo formativo ocorre dentro de um "espaço profissional" (Maurice, Sellier e Silvestre, 1982) marcado por especificidades próprias, cujos instrumentos de mediação utilizados pelas empresas são decisivos relativamente ao tipo de projecção atingido aos níveis individual e colectivo. Isto é, as empresas "apropriam-se" e utilizam de uma forma particular a trajectória biográfica, escolar, formativa e profissional dos seus assalariados, a qual se consubstancia, no registo teórico de Bourdieu, num determinado capital cultural, social e igualmente simbólico, característico de uma determinada classe ou fracção de classe, determinando, à partida, o tipo de trajectória profissional. Não se excluiu, contudo, a possibilidade e a capacidade dos assalariados de reequacionarem ou modificarem tal trajecto. Os seus projectos sócio-profissionais associados a uma trajectória de vida e a uma identidade social e profissional mais ou menos vincada, poderiam ser igualmente decisivos dos possíveis impactos das estratégias de formação na reprodução ou na inflexão das trajectórias profissionais. Todavia, tal pressuposto teórico veio a ser posto em causa na pesquisa empírica, na medida em que verificamos genericamente um poder determinativo das práticas de gestão dos RH nas trajectórias profissionais dos agentes, não sendo estas influenciadas pelos seus projectos sócio-profissionais, o que leva a questionar desde logo o pressuposto de "autonomia relativa" (Rodrigues, 1988b) dos agentes face aos efeitos das estruturas neste domínio particular, o que encontra a sua explicação fundamentalmente no deficitário capital social e cultural detido pelos assalariados em análise.

No sentido de avaliarmos o impacto da formação nas trajectórias profissionais, construímos o conceito de estratégias de formação definido como uma simbiose entre práticas de formação e práticas de gestão dos RH, partindo do princípio de que existe uma correspondência entre umas e outras no

interior das empresas, ainda que considerando que são as primeiras enquanto mediadas pelas segundas que determinam os tipos de trajetórias profissionais.

Expostas as conclusões acerca das práticas de formação, vejamos, de forma sintética, os traços típicos das práticas de gestão dos RH das duas empresas de forma a definirmos as suas estratégias de formação.

O quadro seguinte sistematiza as características da gestão dos RH da DESENTEX enquadrando-as nos tipos puros que construímos, permitindo uma visão de conjunto clarificada.

Tal como verificamos para as práticas de formação, também as práticas de gestão dos RH da DESENTEX se orientam para um tipo misto entre uma gestão adaptativa e de ajustamento e uma gestão desenvolvimentista e estratégica, ainda que predominando os traços característicos do primeiro tipo.

O quadro que se segue permite uma apreensão sistematizada do tipo de gestão dos RH da IMETECE.

Estamos novamente em presença de uma consonância entre as práticas de gestão dos RH e as práticas de formação, isto é, encontramos-nos face a uma gestão dos RH fundamentalmente imediatista e utilitarista com algumas características de uma gestão adaptativa e de ajustamento, embora estas últimas, pelo tipo de orientação que assumem, não adquiram qualquer significado no conjunto das práticas de gestão da IMETECE.

Deste modo, corroboramos, ao nível empírico, a existência de uma relação de correspondência entre os tipos de práticas de formação e os tipos de práticas de gestão dos RH no interior das empresas.

Pela análise conjunta dos tipos de práticas de formação e de gestão dos RH definimos as estratégias de formação que caracterizam cada uma das empresas.

A DESENTEX orienta-se para uma estratégia de formação com tendências pró-activas, na medida em que:

- a formação formal (e informal enquanto prática contínua e integrada no interior da empresa) permite, por um lado, evitar o recurso a práticas de afastamento dos seus RH na medida em que estes se encontram num constante processo de actualização e renovação das competências e, por outro, o recurso intenso ao "mercado interno de trabalho" dado o grau de transferibilidade das suas competências, ele próprio potenciado não só pelas práticas de formação formais, mas também pela formação informal decorrente igualmente de algumas características patentes na DESENTEX de uma organização qualificante;

- a formação funcionou como um mecanismo de motivação e de implicação dos trabalhadores no projecto da empresa, o que está intimamente relacionado com os vínculos contratuais a tempo indeterminado que se traduzem num baixo índice de rotação e se concretizam na possibilidade de sedimentação dos conhecimentos adquiridos na formação. Deste modo, a formação encontra-se associada ao processo de retenção dos assalariados na empresa, o que impõe certas condições no domínio das perspectivas de carreira que a DESENTEX contorna pela existência de uma hierarquização interna a qual permite que, uma vez atingido o topo da carreira previsto em termos de CCT, os assalariados possam continuar a evoluir, quer em termos do seu estatuto sócio-profissional, quer em termos remunerativos;

- a formação facultou a avaliação do potencial de desenvolvimento dos conhecimentos/saberes e competências dos assalariados, potencializando uma eventual promoção na carreira profissional. Contudo, tal processo não é linear na medida em que apenas encontramos 4 trajetórias profissionais marcadas pela progressão, duas das quais associadas a um padrão não qualificante na dimensão qualificação do trabalho. Saliente-se, ainda que, uma promoção no verdadeiro sentido da palavra implica um desempenho de um trabalho comparativamente mais enriquecido.

Porém, não há uma preocupação explícita da empresa em associar as práticas de formação às de gestão dos RH numa perspectiva de um co-investimento (Lopes in Rodrigues e Neves (coord.), 1994), não as encarando como uma via de inflexão das trajetórias profissionais dos assalariados, da mesma forma que não se tem em conta os seus projectos sócio-profissionais. Tal é visível quando uma parte considerável dos assalariados aspiram a projectos de mobilidade profissional e/ou empresarial.

Na IMETECE, predomina uma estratégia de formação reactiva e passiva em que:

- a formação é encarada com objectivos imediatistas e conjunturais que se concretizam pelo facto de funcionar como um meio de selecção para se proceder à redução dos efectivos e à adaptação da mão-de-obra que permanece aos postos de trabalho específicos que ocupam, que na sua essência não sofreram qualquer modificação. Daí o carácter redutor do próprio processo formativo.

- o recurso ao "mercado interno de trabalho" não se encontra associado às práticas de formação, privilegiando-se a contratação externa de desempregados de longa duração ou de jovens à procura do

primeiro emprego devido às políticas assistencialistas existentes para a região do Vale do Ave, que permitem que a empresa beneficie de incentivos fiscais. A mesma situação se verifica com as medidas de acompanhamento dos processos de afastamento dos trabalhadores, que, contudo, não assumem qualquer significado no conjunto das práticas de gestão dos RH, bem como na própria negociação do afastamento, na qual se utilizou como "arma" privilegiada para a aceitação da exclusão por parte dos assalariados o acesso aos benefícios sociais previstos para os trabalhadores da ITV localizada no Vale do Ave.

Do ponto de vista das políticas de emprego e de formação, a IMETECE leva a cabo uma "reestruturação amortecida" (Rodrigues in Rodrigues e Neves (coord.), 1994: 426, 429) caracterizada pelo recurso a medidas assistencialistas aplicadas simultaneamente face à oferta e à procura de emprego. Este tipo de reestruturação pautado por mecanismos de redução de efectivos, recorre a um conjunto de medidas passivas de emprego disponíveis na região e no sector. No fundo, trata-se de uma reestruturação produtiva realizada nos moldes verificados nos anos 70 nos países ocidentais desenvolvidos. Assim sendo, a IMETECE optou por um processo de reestruturação "curativo e defensivo" (Rodrigues, 1991b: 87, 114 e Rodrigues in Rodrigues e Neves (coord.), 1994: 33, 37) pouco oneroso em termos de investimento nos RH e de fácil realização a curto prazo, mas que põe em causa a viabilidade da empresa a médio e longo prazos.

Pelo contrário, a DESENTEX parece aproximar-se mais de um processo de "reestruturação preventivo e ofensivo" (Rodrigues, 1991b: 87, 114 e Rodrigues in Rodrigues e Neves (coord.), 1994: 33, 37), perspectivando o médio e longo prazos, o que, apesar de exigir investimentos duradouros e onerosos no domínio dos RH, é mais promissor em termos da competitividade da empresa. Na vertente das políticas de emprego e de formação, estamos em presença de uma "reestruturação de transformação activa dos RH" (Rodrigues in Rodrigues e Neves (coord.), 1994: 426-429), a qual aposta numa formação de cariz desenvolvimentista e na implementação de modelos organizacionais capazes de potencializar as competências adquiridas na formação e de as desenvolver, capitalizando a experiência dos colectivos de trabalho e o seu *know how* específico, não desperdiçando os "capitais humanos" acumulados.

Procurando avaliar o impacto das estratégias de formação, associadas aos tipos de reestruturação, nas trajectórias profissionais dos assalariados, verificamos que, na generalidade dos casos, aquelas não têm um forte pendor inflectivo nas trajectórias profissionais, o que se fica a dever ao carácter fundamentalmente convencional assumido pelas práticas de gestão dos RH, ainda que tal característica seja bastante mais vincada na IMETECE do que na DESENTEX. Deste modo, não nos é possível validar cabalmente o pressuposto teórico inicial de que as práticas de formação, mediadas pelas práticas de gestão dos RH, são determinantes dos tipos de trajectórias profissionais.

Apesar das diferenciações verificadas nas duas empresas, a tipificação final das trajectórias profissionais assume a mesma tendência que se concretiza no predomínio dos tipos de trajectórias profissionais qualificantes, não precarizantes, titulares sem evolução. Porém, realizando um balanço comparativo ao nível dos padrões caracterizadores das dimensões consideradas na avaliação das trajectórias profissionais, verificamos que na dimensão qualificação do trabalho, o poder regressivo das estratégias de formação nas trajectórias profissionais é mais patente na IMETECE do que na DESENTEX, verificando-se exactamente o inverso no que diz respeito ao seu impacto evolutivo, apesar de em ambas as empresas predominarem as trajectórias qualificantes estáveis. Tal leva-nos a afirmar que a estratégia de formação da DESENTEX tem um impacto mais favorável nesta dimensão devido ao próprio modo de organização do trabalho e ao seu conteúdo ao nível micro dos desempenhos laborais. Na dimensão precaridade e na dimensão carreira, na IMETECE não se verifica qualquer poder inflectivo da estratégia de formação nas trajectórias profissionais, enquanto na DESENTEX se regista um impacto evolutivo não negligenciável, o que se fica fundamentalmente a dever às práticas de estabilização dos efectivos e às próprias práticas de remuneração associadas aos processos internos de ascensão na carreira.

Deste modo, podemos considerar, com as devidas precauções, que a estratégia de formação da DESENTEX, devido ao seu carácter tendencialmente pró-activo, ainda que caracterizado por uma ténue relação entre as práticas de formação e de gestão dos RH, tem um impacto bastante mais favorável nas trajectórias profissionais. Já na IMETECE, a estratégia de formação reactiva e passiva tende a reproduzir as trajectórias profissionais, as quais mantêm as características assumidas no momento anterior à prossecução das acções de formação.

A conclusão apontada vai ao encontro das próprias representações dos assalariados sobre as repercussões das práticas de formação na sua situação profissional, as quais se assumem como mais úteis, vantajosas e favoráveis na DESENTEX. Na IMETECE, as representações dos agentes são maioritariamente negativistas. Esta situação reflecte-se no domínio dos projectos formativos. A frequência dos cursos de formação teve na generalidade um efeito promissor dado que os assalariados



tendem a integrá-los nas suas aspirações futuras, ainda que com maior incidência entre os trabalhadores da DESENTEX do que entre os da IMETECE. Tal facto é mais uma vez explicado pelas próprias modalidades que as práticas formativas assumiram nas duas empresas. Na DESENTEX a sua concretização conseguiu vencer as resistências dos assalariados à formação frequentemente resultantes de as associarem à formação escolar, a qual é desvalorizada no seu meio social de origem, para além de ter sido frequentemente marcada por uma experiência de insucesso.

## 5. Novas pistas de investigação.

As questões que animaram a nossa pesquisa constituem uma pequena parte da globalidade das problemáticas que, analiticamente, podem ser contempladas no âmbito dos processos de formação formal levados a cabo no interior das empresas, em particular quando direccionados para populações com baixos níveis de qualificação e integrados em processos de reestruturação produtivos. Há todo um conjunto de novas pistas de investigação que nos foram surgindo no decorrer do trabalho, que podiam constituir caminhos complementares ao conhecimento do objecto de análise.

De facto uma primeira questão que se coloca é a imagem negativista, em termos de opinião pública, que envolve a formação profissional realizada no interior das empresas, a qual se encontra frequentemente associada a processos fraudulentos de canalização dos apoios financeiros para outros objectivos, nomeadamente de sobrevivência das empresas. Não é esta a questão que aqui nos interessa problematizar, mas sim a dos verdadeiros efeitos das práticas de formação. Se, por um lado, a nossa pesquisa nos leva a confirmar, de forma provisória e na generalidade, a ausência de impactos das estratégias de formação nas trajectórias profissionais, o que é resultado da inexistência de uma interligação entre práticas de formação e de gestão dos RH, por outro, no domínio do processo formativo em si mesmo, nem sempre nos deparamos com uma ausência de repercussões da formação no âmbito da aprendizagem de novos e renovados conhecimentos/saberes e competências. Verificamos que segundo as modalidades de concretização, a formação formal interna às empresas é um instrumento capaz, entre outros, de inverter os processos de exclusão a que genericamente se considera estar destinada a população activa portuguesa detentora de baixos níveis de qualificação.

Deste modo, o que é determinante neste processo não é o lugar onde se realiza a formação, em que frequentemente se defende que esta deve ser realizada no exterior das empresas como única forma de garantir que não assuma um carácter meramente funcionalista e economicista, mas, sim, o modo como os processos formativos são levados a cabo, as suas modalidades e as suas orientações. Tal facto depende não só das atitudes e das estratégias dos dirigentes empresariais, mas igualmente das medidas de política de emprego e de formação postas em prática pelo Estado para acompanhar, auxiliar e orientar estes processos, bem como para incentivar e mesmo coagir as empresas a optarem por práticas de formação de qualidade numa óptica de gestão previsional e preventiva dos empregos e das competências.

Segundo a perspectiva de Blaug (1981) que partilhamos, a acção do Estado (quer ao nível nacional, quer regional/local) neste domínio deveria limitar-se a dar ajuda, conselhos e orientações às empresas. Ao contrário do que acontece em Portugal, deveria colocar ao serviço das PME instituições e meios de apoio com técnicos credenciados capazes de as auxiliar a conceber a formação de que necessitam: a contratar e a preparar formadores, a acompanhar o desenvolvimento das acções de formação, bem como a realizar a sua avaliação de forma rigorosa e precisa. Da mesma forma deveria ter um papel activo no desenvolvimento de acções de esclarecimento, de divulgação dos programas de política de emprego e formação disponíveis, e de motivação para a realização de políticas de formação internas às empresas. O mesmo tipo de actuação seria desejável da parte doutros actores institucionais, tais como organizações sindicais, profissionais e empresariais. É aqui de salientar o domínio do processo de certificação da formação profissional inserida no mercado de emprego. A experiência de outros países mostra-nos a importância da existência de um diploma de certificação como mecanismo motivador para a frequência de cursos de formação, tanto mais importante para populações activas com baixos níveis de qualificação, que tendem, como podemos constatar, a valorizar a formação informal nas empresas, menosprezando a formação formal pois ignoram o contributo positivo que esta poderá ter para a sua situação profissional. Assim sendo, caberá ao conjunto de actores institucionais criar ou orientar as infra-estruturas já existentes para o auxílio e apoio ao desenvolvimento da formação e do seu processo de certificação, difundindo uma política de incentivo à prática de estratégias de formação integradas em que estas surjam associadas à estratégia global das empresas. Por outro lado, quer as empresas, quer os trabalhadores deveriam ser corresponsabilizados nestes processos, nomeadamente em termos do seu financiamento, o que constituiria uma forma de se conseguir que a formação fosse encarada numa perspectiva de co-investimento para ambas as partes envolvidas e se traduzisse num

verdadeiro processo de qualificação dos RH. É neste sentido que a formação se poderá tornar um meio promotor de desenvolvimento integrado das empresas e, conseqüentemente, capaz de aumentar a sua capacidade competitiva pela interligação entre a performance económica e social assumindo-se como uma via de desenvolvimento das empresas (Sainsaulieu, 1987b) e dos seus RH.

Um dos problemas fundamentais aqui em causa, para o qual a Psicologia Cognitiva se encontra particularmente voltada na actualidade, é o de saber como é que a população activa com baixos níveis de qualificação aprende e como é que esta aprendizagem se pode concretizar em competências directamente aplicáveis no quotidiano de trabalho. Uma análise aprofundada desta problemática passa igualmente pelo estudo das condições de transferibilidade dos conhecimentos/saberes e competências, o que exige trabalhos prévios de definição de perfis profissionais e de perfis de formação de forma a poder-se aferir o grau de transferibilidade da aprendizagem e de mobilidade entre empregos.

Porém, os trabalhos de investigação tendem a estar fundamentalmente vocacionados para a análise das problemáticas da formação profissional inicial e seus reflexos na entrada dos jovens para a vida activa, na medida em que existe uma opinião generalizada de que o sistema educativo não prepara os jovens para uma inserção qualificante no "mercado de trabalho". Neste domínio teria todo o interesse aprofundar o tipo de relações que se estabelecem entre a educação/formação inicial e a formação contínua. Como pano de fundo destas problemáticas, que acabam por questionar o papel do sistema de ensino-formação na escola e na empresa, está um processo contraditório de escolarização da formação profissional e de profissionalização da formação escolar, processo no qual a empresa assume um papel essencial dado que há um todo conjunto de conhecimentos e de competências que apenas podem ser adquiridos no seio do sistema empresarial.

A nossa perspectiva é exactamente a de contribuir para um campo de análise ainda pouco explorado em Portugal, mas que se afigura cada vez mais pertinente dados os processos de reestruturação em curso no sistema produtivo nacional, os quais exigem uma constante renovação e reconversão de competências dos trabalhadores activos que, doutra forma, serão inevitavelmente excluídos do "mercado de trabalho", como tivemos oportunidade de constatar num dos estudos de caso. Contudo, a nossa análise exclui o estudo das trajectórias profissionais destes sujeitos, cujo número tende a intensificar-se, quando nos deparamos diariamente com o encerramento de empresas e processos de redução de efectivos. Parece-nos de extrema pertinência analisar as trajectórias profissionais dos agentes afectados por situações de exclusão, particularmente no que diz respeito às suas conseqüências do foro sócio-psicológico, bem como quanto às soluções encontradas para fazer face à situação de desemprego.

Na região do Vale do Ave, as medidas de política social no domínio do emprego manifestam já efeitos perversos devido ao seu carácter assistencialista, dando origem à manutenção da condição de desempregados por opção própria dos agentes e contribuindo para a desvitalização do sistema produtivo local, assim como para a intensificação e diversificação das modalidades da economia paralela.

Dois questões urgem de reflexão neste domínio. Uma, relativa à própria orientação da política de emprego e de formação que, sendo da responsabilidade do Estado, se deverá pautar cada vez mais por medidas activas que exijam das empresas um posicionamento preventivo e previsional na gestão do emprego e das competências, e dos trabalhadores um comportamento participativo na gestão da sua "transição profissional". Outra diz respeito aos próprios mecanismos existentes no âmbito da gestão da "transição", particularmente no domínio do "mercado da formação" orientado para a reconversão de activos. Afigura-se como indispensável, entre outros aspectos, questionar em que medida as instituições de formação conseguem captar a adesão dos assalariados excluídos do "mercado de trabalho", qual a sua oferta formativa, qual o tipo de envolvimento dos formandos nos processos de aprendizagem e como se reflecte a formação nas suas trajectórias profissionais.

As questões relativas ao "mercado da formação" configuram-se com uma certa ambiguidade na nossa pesquisa, na medida em que as empresas estudadas afirmam não existirem entidades formadoras capazes de desenvolverem processos formativos eficazes integrados nos processos de reestruturação. Tal situação afigura-se-nos como paradoxal quando assistimos a uma proliferação de instituições de formação nas últimas duas décadas em Portugal, muitas delas orientadas especificamente para uma formação de carácter sectorial e particularmente para o STV. Surgem daqui novas pistas de investigação: seria importante saber-se qual o público alvo deste "mercado da formação", qual a relação estabelecida entre estas instituições e os processos de reestruturação produtiva (empresariais/sectoriais) e como posicionam a formação face à necessidade de diversificação sectorial da região.

O estudo das identidades sociais e profissionais emerge como uma temática transversal a todos os processos formativos. Deste modo uma análise complementar da que acabamos de finalizar seria a de procurar saber quais as influências das práticas de formação nas identidades sociais e profissionais

dos assalariados. Trata-se de uma problemática que teria todo o interesse em ser explorada ao nível interno das empresas, mas também aplicada ao estudo da população excluída do "mercado de trabalho" que tenha optado pela frequência de acções de formação, sobretudo no caso de acções de formação de reconversão na medida em que serão estas que, provavelmente, terão maiores repercussões no domínio identitário.

As pistas de investigação propostas assumem uma pertinência acrescida no contexto conturbado de que são hoje alvo os trabalhadores activos empregados e desempregados, envolvidos ou já afastados dos processos de reestruturações produtivas no nosso país.

## **6. Considerações finais: os processos de reestruturações produtivas e as políticas de emprego, ensino e formação.**

Em Portugal, a tendência mais marcante dos processos de reestruturação produtiva tem sido a supressão e precarização do emprego e não a valorização e potencialização dos RH, o que, se por um lado, no nosso caso específico resulta da posição subalterna na DIT que nos impõe uma especialização em produtos de baixo valor acrescentado, e consequentemente uma situação de economia dependente, por outro deriva directamente da ausência de competências suficientemente estruturantes e estratégicas capazes de responderem aos novos desafios. Paralelamente a própria crise do emprego assume agora valores alarmantes não se vislumbrando saídas optimistas em termos de criação de emprego numa fase de recessão económica e de crescimento lento, apesar de todas as políticas de emprego e de formação que possam ser implementadas. Vivemos um certo cepticismo quanto ao processo de desenvolvimento económico e social integrado do nosso país, o que resulta de uma interiorização quanto à impossibilidade de acompanharmos os desafios que o contexto europeu e mundial nos impõem como consequência do nosso próprio passado histórico recente. Face a este pessimismo importa, por um lado, fomentar uma reorientação das políticas de emprego e de formação capazes de actuar num contexto de evolução recessiva do emprego resultado, entre outros factores, da introdução das TI, particularmente em empresas transnacionais, que optam paralelamente por processos de supressão de postos de trabalho, sobretudo porque as fases de produção radicadas no nosso país assentam exactamente naquele tipo de funções em que sendo a mão-de-obra pouco ou nada qualificada é também facilmente substituível pelas TI. O Estado terá aqui um papel decisivo na "intermediação da transição" (Rose, 1984 e Rose in Villeval (dir.), 1993) desta mão-de-obra para novas situações de emprego através das suas políticas sociais, para além de ter de negociar os próprios processos de investimento directo estrangeiro em condições favoráveis para o desenvolvimento do país.

Por outro, torna-se imperioso uma reestruturação e reorientação estratégica da economia que, ao nível do sistema produtivo, se consubstancie não apenas na difusão das TI mas sobretudo na sua associação a novos modelos organizacionais e de gestão e a uma estrutura qualificante dos RH. Em última instância a possibilidade de melhoria do nosso padrão de especialização produtivo e de assimilação do novo paradigma técnico-económico está dependente da produção de novas competências e de renovação das antigas. Aqui reside o cerne das possibilidades nacionais da nossa nova inserção na DIT. Neste domínio é particularmente importante o papel do sistema de ensino-formação nos processos de reestruturação produtiva actualmente em curso, o qual a continuar a ser secundarizado põe, por um lado, em risco a possibilidade de o sistema produtivo vencer os desafios da competitividade e, por outro dificulta, e/ou obstaculiza a inserção/transição (Rose, 1984) que agora surge como uma constante a que a população assalariada está sujeita: uma mobilidade cada vez menos voluntária e cada vez mais forçada que se impõe como forma de sobrevivência no "mercado de trabalho". Se o sistema de ensino-formação deve ter um papel motor e antecipador dos novos perfis, mesmo correndo-se o risco de um desequilíbrio temporário entre a oferta e a procura de emprego, também as empresas devem surgir como um espaço privilegiado para a promoção de processos formativos. Aproximando-se o sistema de ensino-formação e o sistema produtivo atribui-se às empresas um papel acrescido na resposta às suas necessidades. Neste sentido é preciso aperfeiçoar as modalidades de formação em alternância de forma a tornarem-se um verdadeiro apelo ao aprofundamento de práticas de formação inicial e contínua na empresa pela sua gestão conjunta com o próprio Estado. Só desta forma será possível fazer face aos desafios da economia e da sociedade, evitando quer o prolongamento e a reprodução das formas de exclusão do nosso país do mercado internacional, quer a exclusão definitiva de RH do "mercado de trabalho". Serão os segmentos da população desmunidos de competências profissionais e comportamentais/ relacionais que mais riscos de exclusão correrão, porém hoje é já uma realidade o desemprego ou o subemprego de RH altamente

qualificados, o que indicia uma transformação na própria realidade do emprego.

O problema é que em Portugal, e não é uma excepção ao que se passa nos países da CE (ainda que com incidências diferentes), os movimentos de reestruturação produtiva têm sido orientados frequentemente no sentido de uma desregulamentação do "mercado de trabalho". Face a tal situação e num contexto de crescimento lento, as políticas de emprego e de formação, só por si, tornam-se ineficazes para relançar o emprego, em quantidade e em qualidade, se definidas e prosseguidas de forma não integrada no contexto mais vasto das políticas económicas, quer ao nível nacional, quer ao nível comunitário, caminhando-se assim mais no sentido da reprodução das divergências no "mercado de trabalho" nacional e europeu. E apesar de parecer que a recessão que fustigou a economia mundial está ultrapassada e se iniciou um período de retoma económica, as taxas de desemprego permanecem elevadas. É que se, até agora, á medida que alguns sectores entravam em declíneo, outros surgiam para absorver a mão-de-obra, e foi neste sentido que passamos do emprego na agricultura para o emprego na indústria e mais recentemente nos serviços, hoje não se vislumbra qual será o sector capaz de absorver os excedentes de mão-de-obra. Há quem afirme que se trata do fim de uma sociedade baseada no emprego e que surgirão novas formas de ocupação, nomeadamente com os trabalhos de utilidade colectiva ou pública, o que desde logo coloca a questão da possibilidade de manutenção de um Estado-Providência já em crise.

Do balanço que nós próprios realizámos, com uma capacidade de distanciamento necessariamente deficitária face à investigação realizada, fica-nos patente o carácter limitado e inacabado do trabalho face ao objecto empírico. Contudo, afigura-se-nos importante afirmar que o projecto de pesquisa nos parece agora demasiado ambicioso para as condições financeiras e temporais de que dispúnhamos. Tal concretizou-se numa extensa problematização teórica e ao nível empírico numa série de dificuldades que, apesar de ultrapassadas, se reflectiram mais tarde no tratamento da informação e na redacção final. A avaliação de impacto que realizámos no domínio das trajectórias profissionais deverá ser aperfeiçoada pelo uso de técnicas estatísticas de análise multivariada que, aliadas aos pressupostos teóricos e às técnicas de tratamento qualitativas por nós accionadas, poderão dar um contributo extremamente válido para a sua tipificação.

Chegados ao fim do projecto de pesquisa entendemo-lo como um ponto de partida dado que são mais as questões que se colocam quanto às temáticas em análise do que as certezas que podemos afirmar. A nossa perspectiva é a de que este trabalho se assume como um ensaio de um projecto de investigação, cuja validade exige uma aplicação extensiva a um conjunto de estudos de caso.

De qualquer forma, e apesar de todas as limitações que, com certeza, o trabalho contém, julgamos ter contribuído para o conhecimento das práticas e das estratégias de formação que caracterizam as empresas da ITV em processos de reestruturação produtiva da região do Vale do Ave.