

CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO E ESTUDOS EUROPEUS

**OS QUADROS INTERMÉDIOS E OS  
PROCESSOS DE MODERNIZAÇÃO**



**Centro de Documentação e Estudos Europeus**

# **OS QUADROS INTERMÉDIOS E OS PROCESSOS DE MODERNIZAÇÃO**

**Relatório Final**

**Conclusões e Recomendações**

**Joaquim AZEVEDO**  
*(coordenador)*  
**Rui AZEVEDO**  
**Xavier GIZARD**  
**Luis IMAGINÁRIO**  
**Juvenal PENEDA**

**PORTO**  
**JUNHO 1989**

**AZEVEDO, Joaquim**

Os quadros intermédios e os processos de modernização/Joaquim Azevedo [et al]. — Porto: Centro de Documentação e Estudos Europeus, 1989 — 51 p.; 21 cm.

**EDITOR: CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO E ESTUDOS EUROPEUS**

**I.S.B.N.: 972-95415-0-7**

**DEPÓSITO LEGAL Nº: 28166/89**

**1ª EDIÇÃO: 3000 exemplares**

**PORTO, JUNHO DE 1989**

**Capa e arranjo gráfico: Manuel Porfírio**

**Execução Gráfica de Edições Afrontamento, Lda.**

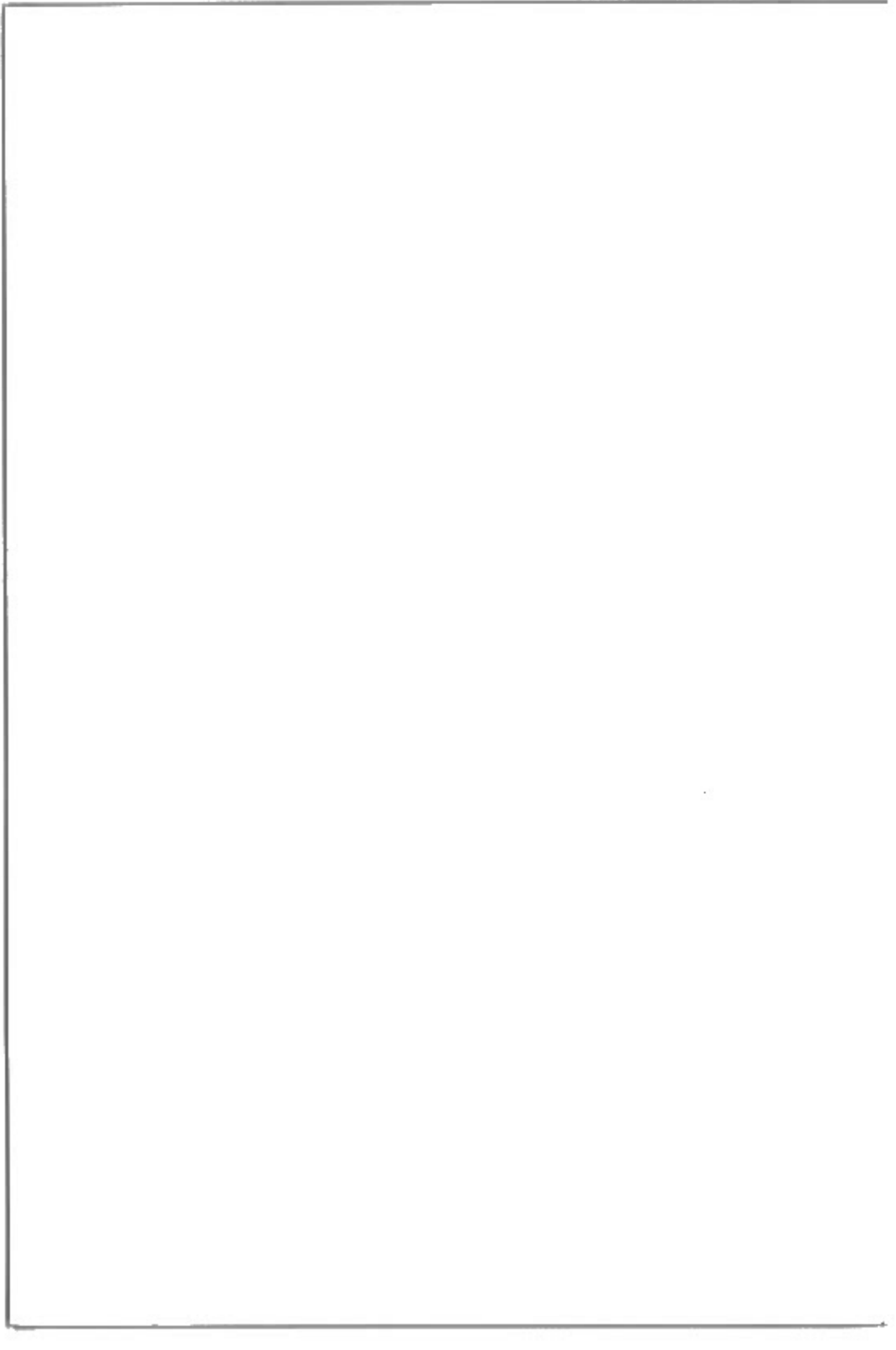
## QUADROS INTERMÉDIOS

Entendemos por *quadros intermédios* os actores da orgânica empresarial que ocupam uma posição intermédia entre os quadros superiores e as profissões intelectuais superiores, por um lado, e os empregados e operários, por outro, tendo como limite inferior o chefe de equipa. Esta função intermédia não detém uma correspondência muito explícita na classificação das profissões nem na contratação colectiva.

Agrupam-se aqui três grandes tipos de profissionais: os *agentes administrativos e comerciais* da empresa, os *técnicos* (agentes técnicos, técnicos de manutenção, de «controle» de qualidade, de planeamento de produção, desenhadores, informáticos...) e os *agentes de enquadramento* (encarregados, contramestres, chefes de equipa, agentes de tempos e métodos...).

**«QUE EM 30 DIAS SE DÊEM PASSOS DE 30 ANOS!»**

Um empresário inquirido



Este relatório foi elaborado por uma equipa técnica constituída no âmbito do C.D.E.E. — Centro de Documentação e Estudos Europeus para a Comissão das Comunidades Europeias (D.G.V e D.G. XXII), integrado nos Estudos Preparatórios do P.E.D.I.P., entre Janeiro e Setembro de 1988.

Na elaboração do Relatório Final tivemos presente toda a reflexão proposta no Relatório Intermédio (Abril 1988), que não reproduzimos, privilegiando agora uma feição mais conclusiva. Assim, o presente Relatório é constituído por um conjunto de conclusões (Pontos 1, 2 e 3), por uma série de recomendações que se esboçam já numa perspectiva de pré-implementação (Ponto 4) e, finalmente, por uma breve referência aos estudos complementares que se consideram necessários para apoiar a operacionalização das conclusões e a implementação das recomendações (Ponto 5).

Identificamos os problemas, definimos as intervenções, sugerimos a programação. É preciso agir depressa, com eficiência e com eficácia.



## **0. Depoimentos**

Ministro da Educação

Ministro do Emprego e da Segurança Social

Ministro da Indústria e Energia.

## **1. Principais desafios que se colocam à indústria portuguesa**

### **2. A indústria e a estrutura das qualificações da mão-de-obra**

2.1. A evolução entre 1982 e 1986

2.2. Duas hipóteses

2.3. Uma gestão integrada dos recursos humanos?

### **3. O papel estratégico dos técnicos intermédios nos processos de modernização**

3.1. Novas funções — nova organização empresarial

3.2. Estratégias de recrutamento

3.3. Novas funções — novas qualificações

3.4. Requisitos para um técnico intermédio

3.5. O papel estratégico dos quadros intermédios na modernização

### **4. Orientações para uma política de formação profissional de quadros intermédios**

4.1. Alguns princípios a observar nas políticas de formação profissional de quadros intermédios.

4.2. Quatro pressupostos básicos para a formação dos quadros intermédios

4.3. Algumas iniciativas a montante dos programas de formação

4.4. Alguns programas-tipo para determinados públicos-alvo

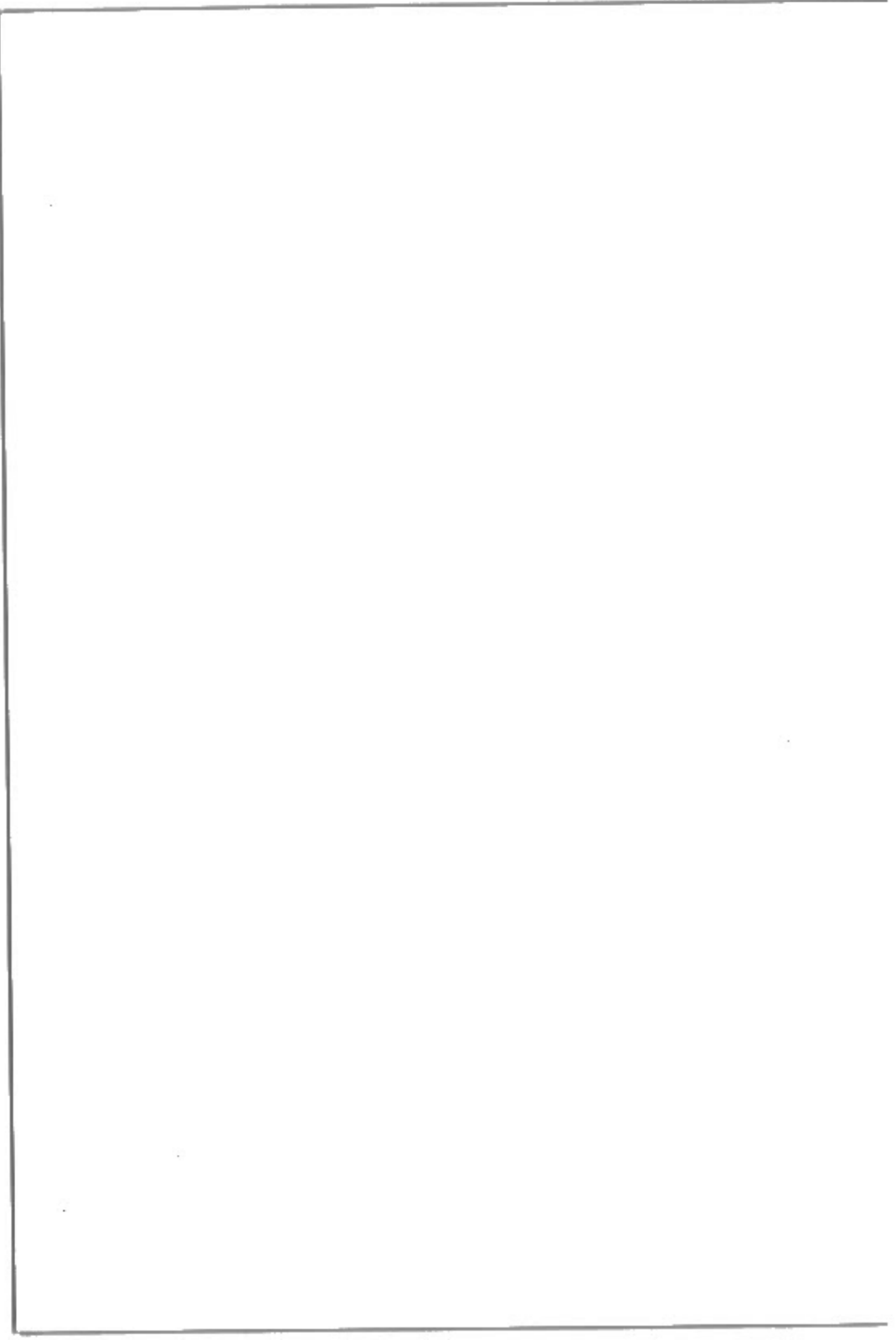
4.5. Incremento de sistemas de estímulos e de observação das qualificações

### **5. Estudos complementares necessários**

5.1. Criação de um dispositivo para a gestão da dimensão humana da modernização industrial.

5.2. Evolução da mão-de-obra até 2005 e previsão das necessidades de formação





## DEPOIMENTO DO SENHOR MINISTRO DA EDUCAÇÃO

A modernização da sociedade e da economia portuguesa e a irrecusável formação do Mercado Único constituem desafios que Portugal tem de enfrentar autonomamente no espaço aberto da Comunidade Europeia.

Garantir idênticas oportunidades de base aos cidadãos portugueses traduz-se, antes de mais, na oferta de mais e melhor educação para todos.

O tecido produtivo nacional, como mais uma vez bem o demonstra este relatório, encontra crescentes dificuldades no recrutamento dos recursos humanos qualificados aos níveis médio e intermédio. Os sistemas de formação e qualificação, como emblematicamente refere um empresário, têm de dar em 30 dias passos de 30 anos.

O Ministério da Educação já oferece neste momento uma rede de cursos de ensino técnico-profissional de nível intermédio, em cerca de 170 escolas de todo o país, englobando cerca de 24 000 jovens. Entretanto, novos e decisivos passos vão ser dados com o lançamento eminente de um vasto conjunto de escolas profissionais, fruto da iniciativa autónoma de empresas, autarquias, associações industriais e comerciais, sindicatos, associações profissionais, fundações, etc..

Prevê-se que o ensino profissional, em cooperação com o Ministério do Emprego e da Segurança Social, envolva, em 1993, mais de 30% da população jovem do ensino secundário ou equivalente, superando irremediavelmente os escassos 9% actuais.

Neste gigantesco desafio, a sociedade civil e os diferentes actores locais desempenharão o principal papel, concebendo, planeando, exe-

cutando e avaliando as novas oportunidades de formação. Os poderes públicos reservam-se para atitudes de estímulo, supervisionamento e de correcção de desigualdades.

Lisboa, Junho de 1989

Roberto Carneiro  
*Ministro da Educação*

## DEPOIMENTO DO SENHOR MINISTRO DO EMPREGO E DA SEGURANÇA SOCIAL

Foi-me solicitado um depoimento sobre o Relatório Final do Estudo «Os Quadros Intermédios e os Processos de Modernização», elaborado pelo Centro de Documentação e Estudos Europeus no âmbito dos estudos preparatórios do PEDIP, o qual faço com muito gosto.

O presente relatório põe em destaque não só o papel dos quadros intermédios na modernização da empresa, evidencia as carências da formação destes profissionais no nosso país, e apresenta propostas concretas que, ultrapassando mesmo a questão dos quadros intermédios, prefiguram linhas de actuação para a gestão da dimensão humana da modernização industrial.

É conhecido o atraso das estruturas da sociedade portuguesa face à dos restantes países europeus, quer do ponto de vista económico quer do ponto de vista social, e que, em 1985, Portugal, ao aderir à Comunidade Económica, se viu confrontado com o desafio da concretização do grande mercado único.

Mas a criação de um espaço económico europeu sem fronteira, de 320 milhões de pessoas, sustentado por um reforço de cooperação entre Estados-membros, embora oferecendo condições para um crescimento económico acelerado, não se esgota na sua dimensão económica.

O conjunto de reformas a empreender deverá encontrar as suas razões na componente social do projecto. O que está em causa é não só conseguir níveis de crescimento económico mais elevados, através do aumento da competitividade das empresas, mas também tratar de assegurar uma maior eficácia e plena utilização dos recursos disponíveis, conseguindo uma mais justa repartição dos benefícios que irão ser gerados.

Cada vez menos haverá lugar para um modelo de crescimento baseado em menores níveis salariais e em mão-de-obra pouco qualificada. Neste novo caminho, a componente científica e tecnológica ganhará lugar de relevo e a valorização dos recursos humanos, nas suas múltiplas vertentes, assumirá um papel de natureza estratégica.

No entanto, esta forma de encarar o processo de crescimento

económico no quadro comunitário levanta outro tipo de questões face a um dos objectivos inerentes à construção do Mercado Único, nomeadamente a liberdade de circulação de pessoas e mercadorias.

Desde logo, são vastas as matérias que, com necessária prudência, não deixarão de ver regulamentados, nos próximos anos, muitos dos seus aspectos na direcção de uma progressiva harmonização. É o caso dos regimes de prestação de trabalho, as questões referentes à protecção social e ainda as relativas à higiene e segurança no trabalho, entre outros.

Mas seguramente que será no modo como orientar os recursos disponíveis na valorização dos nossos recursos humanos que dependerá em larga medida uma resposta positiva a esse enorme desafio.

E a este respeito há que encarar de frente todo um conjunto de mutações que se têm vindo a verificar nas sociedades dos nossos dias, com repercussões evidentes na forma de equacionar não só os problemas de formação profissional como até o próprio conceito de empresa.

Assim, de uma preparação feita como que para toda a vida, ganham agora relevância conceitos como os da polivalência, da adaptabilidade e da mobilidade dos cidadãos que, seguramente, serão factores determinantes na capacidade de adaptação às mutações que se vão sucedendo a um ritmo nunca experimentado anteriormente.

Se o desenvolvimento de técnicas modernas que facilitam a comunicação e a compreensão do mundo que nos rodeia é algo de vital na valorização dos recursos humanos, a permanente disponibilidade para enfrentar processos de adaptabilidade e de polivalência profissional é factor decisivo na configuração da sociedade que se desenha para o futuro.

É, assim, nesta perspectiva que o presente relatório se insere, levando-me a crer que ele permitirá aos seus leitores colher um número apreciável de informações do maior interesse.

Lisboa, 6 de Junho de 1989

José da Silva Peneda  
*Ministro do Emprego e da Segurança Social*

## DEPOIMENTO DO SENHOR MINISTRO DA INDÚSTRIA E ENERGIA

### Papel do Estado e dos agentes económicos face ao desafio da integração europeia.

Neste enorme esforço de reestruturação empresarial e de corte com práticas proteccionistas que enformaram o nosso desenvolvimento industrial desde os anos 50, o Estado e os agentes económicos têm papéis diferentes, mas complementares, a desempenhar.

Ao Estado compete, utilizando os fundos comunitários e o PEDIP, criar as condições para que a reestruturação empresarial seja mais fácil e feita essencialmente durante os pouco mais de 4 anos que faltam para o mercado único.

Para isso deverá em 1º lugar informar e dinamizar os empresários para o desafio da integração europeia. **A mudança de atitudes**, com o conseqüente reflexo a nível de estratégias empresariais, é o elemento crítico do sucesso da adaptação necessária.

Em 2º lugar deve fornecer informação adequada sobre as perspectivas industriais com vista à orientação dos industriais, reflectindo em conjunto com o sector industrial por forma a que seja possível desenvolver pensamentos estratégicos sobre a nossa evolução industrial.

Em 3º lugar deverá estimular o investimento corpóreo e incorpóreo indispensável a esse esforço de adaptação, através da criação de sistemas de incentivos financeiros e da manutenção de certas protecções ao mercado nacional que permitam, no curto período de transição existente à nossa frente, recompor e diversificar o nosso tecido empresarial.

Em 4º lugar há que completar todo um conjunto de infra-estruturas físicas e tecnológicas que contribuam para minorar as desvantagens comparativas decorrentes da posição periférica de Portugal e o seu relativo atraso tecnológico e científico no interface com a indústria.

Em 5º lugar, escolher em conjunto com o sector privado alguns projectos de demonstração empresarial — autênticos Centros de Excelência — que sirvam de dinamização e efeito de propagação sobre a estrutura industrial.

Finalmente, há que estimular a reestruturação financeira e empresarial do sector industrial a fim de que desapareçam muitas das distorções à concorrência hoje em dia existentes, e surjam empresas e grupos mais sólidos e com capacidade concorrencial.

Assim, se numa primeira etapa necessária o Estado desempenhará todos estes tipos de funções, no futuro deverá circunscrever-se apenas a um papel regulador, legislador, e informador/orientador, coibindo-se de ter uma intervenção directa na esfera produtiva.

Terão de ser os empresários, os gestores e os investidores a tomar as suas decisões de forma autónoma face à sua avaliação dos encargos e oportunidades que as mudanças estruturais em causa irão provocar na envolvente das empresas que dirigem.

O papel do Estado será então o de «estabelecer regras de jogo», e o dos agentes económicos será o de «jogarem o jogo» por forma a otimizar o seu ganho potencial.

Não é demais afirmar que o **PEDIP representa o último apoio maciço do Estado à indústria portuguesa**, mas terão de ser os agentes económicos — algumas vezes em reflexão conjunta com o Governo — a tomar as decisões de reestruturação empresarial e mesmo sectorial. Não cabe ao Estado fazer planeamentos imperativos sobre a evolução económica, industrial e empresarial. A actuação pública deverá ser a de, em função da evolução da vontade dos agentes económicos, da sua própria análise da situação e da reflexão conjunta Estado-sector privado, criar as condições para que a resultante da actuação dos agentes económicos tenha maior probabilidade de sucesso.

Luis Mira Amaral

*Ministro da Indústria e Energia*

No Relatório Intermédio elaborado em Abril de 1988 propusemos uma análise da evolução da indústria portuguesa entre 1950 e a actualidade. Tal análise concluiu-se com a apresentação dos desafios que se colocam hoje à modernização da indústria portuguesa. Urge tomá-los, agora, como ponto de partida do Relatório Final.

Com base nos estudos e propostas do Ministério da Indústria português e tendo em consideração os pontos de vista das missões da CEE sobre a situação da indústria portuguesa e sobre o PEDIP, é possível identificar um conjunto de desafios com carácter de grande pertinência no quadro do presente estudo. Passamos a enumerá-los.

(i) A modernização da indústria portuguesa exige que se desenvolva um padrão de especialização que deixe de se basear em mão-de-obra desqualificada e na competitividade-preço para assentar na intensidade em tecnologia e trabalho qualificado e na competitividade-produto. A valorização da produção e da exportação de produtos industriais deverá fazer-se tendo como eixo a **inovação e o desenvolvimento de base tecnológica**.

(ii) **Modernizar as Indústrias tradicionais**, pela introdução de novas tecnologias, pela especialização de alguns sectores exportadores tradicionais, pela evolução para novos produtos, de maior conteúdo tecnológico.

(iii) **Integrar o desenvolvimento industrial em estratégias mais globais de desenvolvimento da sociedade portuguesa**, nomeadamente as que dizem respeito à modernização do sistema económico e sistema social global, com destaque particular para o subsistema de ensino e formação, o subsistema de emprego e o subsistema de rendimentos e preços. À valorização dos recursos humanos deve ser atribuído especial prioridade, já que o aumento das qualificações da



mão-de-obra, a produção de técnicos intermédios e de quadros médios e superiores se apresenta como condição primeira para a inovação e o desenvolvimento industrial de base tecnológica. O subsistema científico e técnico deverá ampliar largamente a investigação, articulando-a com as empresas e com os próprios sectores tradicionais da economia.

(iv) **Melhorar a qualidade dos produtos**, como base da nova competitividade, reforçando a capacidade técnica, de engenharia e de «design».

(v) **Desenvolver selectivamente as indústrias valorizadoras dos recursos naturais**, maximizando o valor acrescentado nacional, com destaque para os sectores em que é possível uma estratégia de «fileira» industrial, como o caso do sector florestal, dos mineiros não-metálicos e das agro-indústrias.

(vi) **Diversificar o aparelho produtivo**, criando um núcleo de novas produções baseadas em tecnologias mais avançadas, inovando não só nos produtos mas também nos processos.

(vii) **Expandir as indústrias com tecnologia dominada e com potencial de crescimento e reforçar as capacidades tecnológicas endógenas**, bem como a gestão de transferência e adaptação de tecnologias, valorizando esquemas de cooperação interempresas.

(viii) **Multiplicar os focos de inovação**, novas tecnologias, novos produtos, gestão empresarial e «marketing», incentivando o surgimento e apostando na qualidade e na divulgação de empresas paradigmáticas do ponto de vista da inovação.

(ix) **Desenvolver o investimento em infraestruturas** ligadas directamente à actividade industrial e alargar a iniciativa a **novos sectores de serviços**, como a microelectrónica e informática, o «design», o processamento de imagens, o «marketing», a prodútica, o «laser». Ainda nesta linha de força se situa o desenvolvimento de um sector de **serviços internacionais** em ordem a reforçar a base industrial exportadora.

(x) **Reforçar a Iniciativa empresarial, Incentivando particularmente as PME e as regiões do Interior**, diversificando as produções e inovando os processos, e criar na base empresarial e nos agentes económicos as condições suficientes de «take-off» tecnológico. O futuro não será o resultado das mais rigorosas planificações levadas a cabo centralmente, antes será ditado pela iniciativa dos agentes empresariais e económicos em articulação com o Estado. O aumento da competitividade da indústria portuguesa depende, assim, da vitalidade e da iniciativa de um grande e diversificado número de agentes económicos.

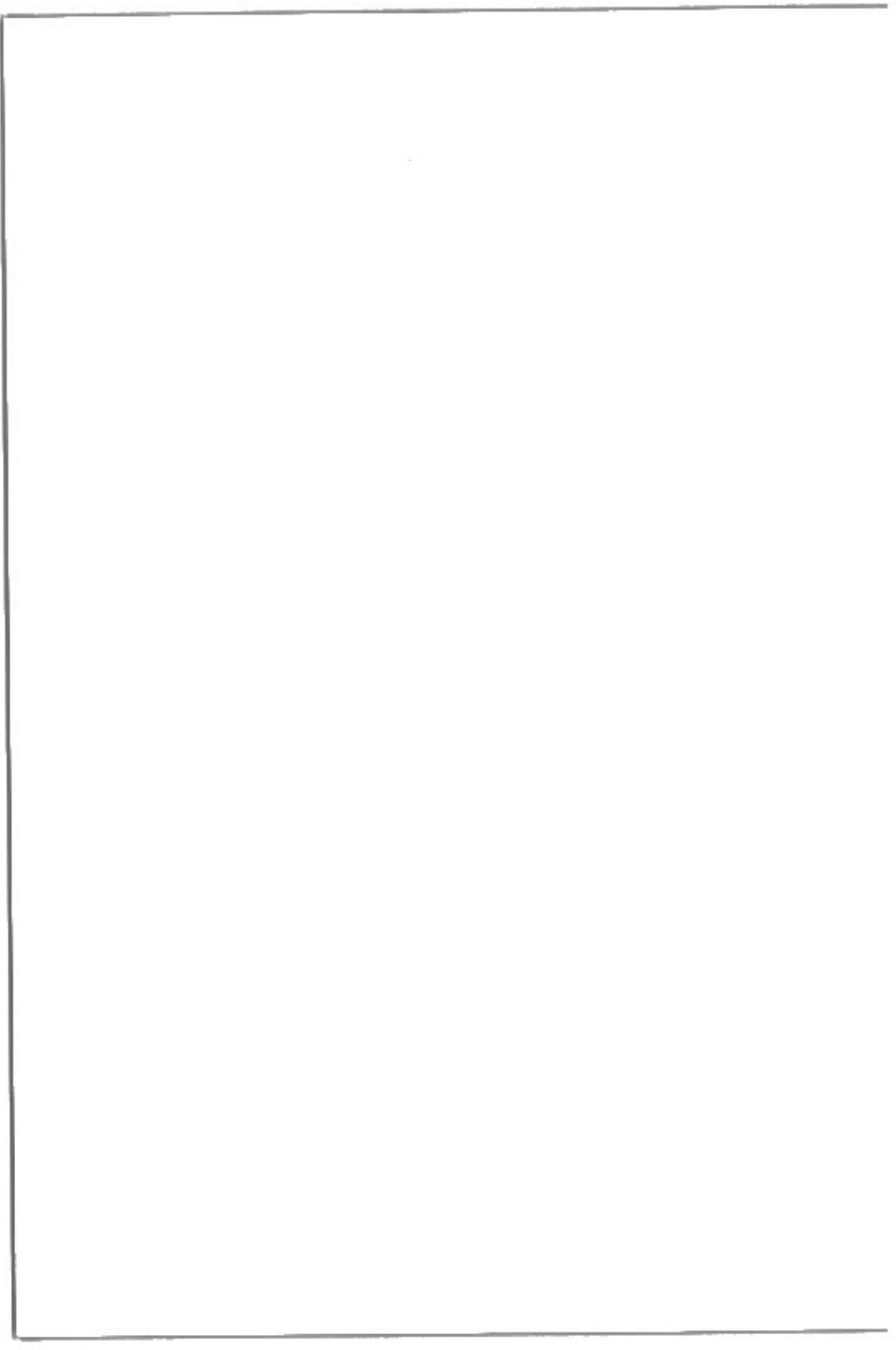
(xi) Para fazer face a estes desafios é necessário assegurar um conjunto mínimo de **meios instrumentais**:

(a) o **diálogo social** entre agentes económicos, sociais, associações patronais e sindicais, centros de investigação e organismos de formação — a procura do diálogo e da concertação deve nortear a elaboração e aplicação dos programas e projectos de desenvolvimento industrial;

(b) a **constante observação** da evolução da economia nacional, no contexto internacional, em ordem a ajustar orientações, objectivos e medidas; especial atenção deve ser dada à evolução da estrutura das qualificações e às necessidades de produção dos profissionais qualificados necessários à modernização da indústria portuguesa;

(c) o desenvolvimento de instrumentos de diálogo e de gestão dos programas **próximos dos executores**, de forma descentralizada; será necessário criar modelos de aplicação aberta, simplificada e flexível, baseada em fluxos de informação constantes;

(d) a implementação, no seio dos programas e projectos, de **estratégias de actuação face à potencial procura** que mobilizem sectores mais tradicionais e agentes mais afastados do acesso à informação e à iniciativa; este procedimento é particularmente decisivo nos esquemas de incentivos, onde, de facto, o modo como se mobilizam os seus potenciais candidatos é tão importante como a sua própria criação.



## 2.1. A evolução entre 1932 e 1986

Analisando a evolução da estrutura das qualificações da população activa portuguesa nos últimos anos (cf. Quadro I), é possível observar duas tendências:

(a) a melhoria das qualificações da mão-de-obra portuguesa na década de 80 tem sido quase nula;

(b) **pequenas oscilações na estrutura das qualificações**, nomeadamente, um pequeno aumento do peso relativo dos quadros superiores e médios, uma aparente diminuição do peso do pessoal de enquadramento, uma diminuição do valor dos quadros intermédios na indústria transformadora (de 3.6 para 3.3.) e uma pequeniníssima diminuição dos trabalhadores não qualificados.

A informação disponível é escassa, excessivamente agregada e pouco recheada de componentes qualitativas. É difícil situar o próprio conceito de quadros intermédios na indústria portuguesa, com base em dados recolhidos de forma anquilosada e pouco operacionalizável.

Um dado é certo, todavia: a indústria portuguesa não reforçou as qualificações da sua mão-de-obra ao longo desta década de 80. Ao nível dos quadros intermédios regista-se mesmo um ligeiro decréscimo e, concomitantemente, um pequeno acréscimo dos quadros superiores e médios. As oscilações no domínio da indústria são, no entanto, muito pequenas.

Em apenas dois sectores de actividade — Indústria do Papel, Artes Gráficas, Edição e Publicidade (3.4.) e Indústrias Químicas, Derivados do Petróleo e do Carvão (3.5) — se denota um claro reforço das qualificações. Aumenta o peso dos quadros superiores, médios e inter-

médios em 1.2. e 1.9. nos dois sectores, respectivamente, e cresce o peso dos próprios trabalhadores qualificados em 2.4. e 0.5.

Esta tendência explica-se pelo maior investimento financeiro realizado nestes sectores ao longo dos anos 80. As indústrias químicas, derivadas do petróleo e do carvão, metalurgia de base e papel continuam a ser sectores de alta intensidade de mão-de-obra qualificada e de alta intensidade de capital.

No entanto, os sectores que detêm maior volume de emprego e que maior impacte têm nas exportações são exactamente os de baixa intensidade de mão-de-obra qualificada e de baixa intensidade de capital. Este padrão de «especialização» da indústria portuguesa pressupõe o prolongamento sem sobressalto da matriz «competitividade-preço».

## 2.2. Duas hipóteses

Quanto ao **pessoal de enquadramento**, formulamos a hipótese de que os dados fornecidos pelo Ministério do Emprego não correspondam ao que se verifica no quotidiano da actividade empresarial. Assim, regista-se um movimento objectivo, e por nós testemunhado, de promoção interna de operários experientes e dinâmicos a chefes de equipa e de secção, contramestres e encarregados, promoção essa que em muitos casos não se traduz pela passagem à respectiva categoria em termos de contratação colectiva de trabalho.

Assim, terá havido um crescimento de taxas de enquadramento na indústria portuguesa entre os anos de 1982 e 1986. Mas não é apenas a este nível da estrutura das qualificações que se registaram movimentos novos, que urge clarificar. De facto, pensamos que o crescimento do peso relativo dos quadros médios e superiores (na indústria transformadora crescem 0.2 e na globalidade dos sectores 0.5) surge associado a uma procura de técnicos qualificados para o exercício de funções intermédias.

Como se sabe, desde o início da década de 70 e até hoje, durante cerca de 15 anos os sistemas de formação não qualificaram para os níveis intermédios. Os empregadores têm optado, perante tal vazio e face às necessidades crescentes de quadros intermédios, pela colo-

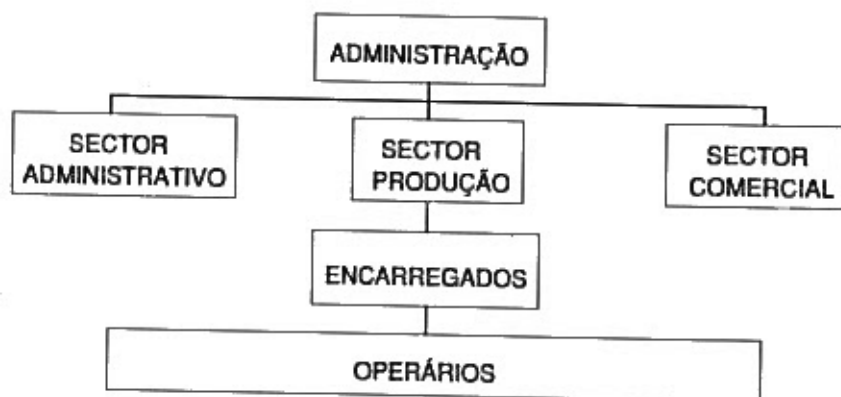
Quadro 1

Evolução da estrutura das qualificações de mão-de-obra em Portugal (1982-1986)

QUALIFICAÇÕES ACTIVIDADES ECONÓMICAS	Diri- gen- tes	Quadros Superiores		Quadros Medios		Encar. e Chefes equipa		Prof. Altamente Qualific.		Prof. Qualifica- dos		Prof. Semi Qualifica- dos		Prof. não Qualifi- cados		Praticantes e Aprendizes		Ignorado		Totais (valores abso- lutos)	
		1986	1982	1986	1982	1986	1982	1986	1982	1986	1982	1986	1982	1986	1982	1986	1982	1986	1982	1986	1982
1. Agricultura, Silvicultura, Caça e Pesca	3.2	1.0	0.8	0.4	0.4	5.5	4.4	1.4	0.8	27.6	23.2	17.7	14.9	40.1	41.7	1.7	1.3	9.5	8.9	33 398	34 025
2. Indústria Extractiva	1.0	1.7	0.9	1.5	1.6	5.0	4.4	1.3	1.8	40.5	40.7	24.3	28.3	14.5	8.3	6.9	4.9	4.4	8.2	15 833	14 356
3. Indústria Transformadora (Total)	0.5	1.1	1.2	0.9	1.0	3.8	3.8	3.6	3.4	37.4	37.7	25.7	24.3	8.6	8.0	11.2	12.4	7.6	7.7	826 573	840 466
3.1. Alimentação, Bebidas e Tabacos	1.1	1.4	1.3	1.3	1.0	3.8	4.2	1.6	1.4	26.7	28.3	41.0	5.8	8.0	7.1	7.7	6.8	8.4	13.0	86 749	87 184
3.2. Têxtil, Vestuário e Couro	0.1	0.3	0.4	0.7	0.7	2.6	2.9	0.9	0.7	37.8	37.9	34.5	30.6	5.7	6.4	13.0	17.3	4.4	2.9	251 661	288 225
3.3. Madeiras e Cortiça	0.2	0.5	0.5	0.6	0.6	2.5	2.4	1.4	1.5	38.5	38.9	14.4	14.7	19.5	20.9	17.9	3.7	4.6	3.1	75 112	74 096
3.4. Indúst. Papel	1.1	1.5	2.2	1.2	1.1	3.5	3.7	18.4	18.6	24.3	26.7	17.7	18.6	13.2	7.0	15.6	1.5	4.5	5.6	43 959	43 247
3.5. Indúst. Química	0.4	3.0	3.3	2.5	2.9	5.0	5.3	6.1	7.0	26.2	26.7	9.9	7.7	3.4	2.9	3.2	2.9	40.8	41.2	68 079	64 124
3.6. Minerais não Metál.	0.4	1.2	1.4	0.4	0.8	4.5	4.5	1.7	1.7	36.3	33.9	24.9	25.5	17.9	16.4	8.4	11.0	4.5	4.5	66 686	57 135
3.7. Metalúrgicas de Base	0.1	2.2	2.2	0.1	1.2	4.0	4.4	4.9	5.3	47.7	48.6	23.7	21.5	7.9	6.5	5.7	5.9	3.0	4.4	23 649	22 954
3.8. Prod. Metálicos	0.6	1.1	1.7	0.7	0.9	5.3	4.6	4.8	4.5	47.4	47.3	19.8	19.9	6.2	5.7	11.3	9.8	3.3	5.0	200 508	171 035
3.9. Outras Indústrias Transformadoras	9.6	0.5	0.5	0.5	0.5	3.0	2.9	7.0	5.6	29.4	25.4	27.1	28.0	4.9	4.7	14.8	14.2	12.7	8.7	10 176	9 512
4. Electric., Gás e Água	0.02	11.7	12.2	1.4	1.2	1.0	0.7	5.7	6.6	42.7	29.1	30.6	39.0	10.4	8.2	0.3	0.03	6.7	2.9	20 945	24 660
5. Const. Civil e Obras Públicas	0.4	0.9	1.5	0.7	0.4	5.4	6.0	1.0	1.1	44.5	46.5	3.9	3.6	29.4	26.8	14.3	12.0	1.6	2.0	180 980	37 244
6. Com., Restauração e Hotelaria	0.5	1.9	2.4	1.7	1.6	4.3	4.0	3.9	4.0	44.5	43.5	17.8	17.0	10.0	10.0	10.8	11.5	5.2	5.4	303 914	317 753
7. Transp. e Comunic..	1.4	2.7	3.8	2.5	3.1	4.7	4.6	3.2	5.2	46.6	46.5	24.6	20.8	7.7	8.0	1.4	1.4	6.6	5.2	142 418	132 584
8. Banca, Seguros	2.8	4.5	4.7	4.9	7.5	4.7	3.0	5.8	4.9	49.3	48.3	6.4	9.3	7.8	6.8	2.6	1.6	13.9	11.0	89 014	99 303
9. Serviços	15.7	2.6	1.6	1.7	2.1	1.4	1.6	4.5	6.0	22.7	24.2	11.8	14.7	11.9	15.1	8.1	9.9	35.2	8.9	142 514	138 845
TOTAIS	2.0	1.8	2.0	1.4	1.7	4.0	3.8	3.5	3.7	39.0	39.1	19.8	19.5	11.8	11.0	9.6	10.2	9.0	6.9	1755 603	173 304

**Figura A**

Organograma de empresa tradicional



cação de técnicos médios e superiores (bacharéis e licenciados). Estes desempenham frequentemente funções para as quais se encontram sobrequalificados.

Formulamos igualmente a hipótese de que os sistemas de formação em Portugal não se adaptaram às novas exigências da evolução da indústria portuguesa e continuaram a produzir, por um lado, jovens com baixas qualificações de base e sem formação técnica e profissional e, por outro, licenciados. Entre 1975 e 1985, o sistema educativo português continuou a formar em larga medida aquilo que já sabia formar: jovens com 4 a 6 anos de escolaridade e licenciados. Ao nível dos quadros intermédios surgiram apenas algumas ténues respostas a partir de 1986 (ensino técnico-profissional sobretudo).

As empresas têm suprido as carências de técnicos intermédios (cf. Figuras A e B) promovendo operários experientes para funções de enquadramento e fazendo deslizar técnicos superiores para o exercício de novas funções intermédias.

Estas hipóteses são formuladas essencialmente com base no inquérito por nós realizado a um conjunto de empresas. Não deixam de ser interrogações que apontam, desde logo, para a necessidade de proceder a um estudo mais clarificador.

Figura B

Organograma de empresa em modernização





Em resumo, a estrutura das qualificações da mão-de-obra portuguesa quase não evoluiu, apresentando-se cada vez mais inadequada aos olhos dos empresários portugueses. O descontentamento destes é evidente, pressionados hoje, mais do que nunca, pela competitividade, pelos desafios da inovação tecnológica e pela inadiável reorganização das empresas.

Cerca de 70 por cento da mão-de-obra continua a não possuir mais do que a escolaridade obrigatória de 4 ou 6 anos e os sistemas de formação estão fechados sobre si mesmos e incapazes de responder às novas solicitações da economia portuguesa. O desfaseamento existente já dura há 15 anos, revelando-se, assim, mais do que um mero fenómeno de conjuntura.

A modernização vai realizar-se necessariamente neste contexto. Que estratégia(s) de gestão da mão-de-obra vai (vão) revelar-se mais adequada(s)?

### 2.3. Uma gestão Integrada dos recursos humanos?

Nos processos de modernização que as empresas têm seguido, baseados em novos equipamentos, em inovação nos processos e em algumas melhorias nos produtos, procura-se adaptar o melhor possível a mão-de-obra existente às novas situações. No entanto, é evidente que as margens de progresso não são infinitas e uma mão-de-obra **barata e não qualificada cedo esgotará a sua elasticidade.**

Pela análise realizada, esta «terceira via», a da adaptação caso a caso às novas situações, não é uma via com futuro. Muitas empresas seguem já outros caminhos, acossadas por uma maior competitividade internacional e nacional: um é o da **substituição** de trabalhadores idosos, não-qualificados, pouco hábeis, por outros mais jovens, mais qualificados, mais capazes de adaptação a novas situações; outro é o da **reconversão** dos trabalhadores no activo, qualificando a mão-de-obra existente.

O discernimento e o «controle» destas diferentes estratégias revela-se crucial nos processos de modernização. Os seus custos sociais

podem ser mais ou menos significativos, mas serão fatalmente elevados em termos de desemprego se não houver uma opção clara por uma estratégia de gestão dos recursos humanos integrada nos processos de modernização.

Quando chegará o momento da ruptura? Haverá mesmo um momento de ruptura? Dependerá com certeza de sector para sector, mas estará associado inevitavelmente à concorrência nacional e sobretudo internacional, ao aumento do custo da mão-de-obra, à livre-circulação de trabalhadores, à renovação tecnológica, à absorção de padrões de vida e de consumo de nível europeu.

Mais do que através de momentos de ruptura, a indústria portuguesa parece evoluir, em alguns sectores, nomeadamente os sectores tradicionais exportadores, através de uma situação crítica de transição mais ou menos prolongada.

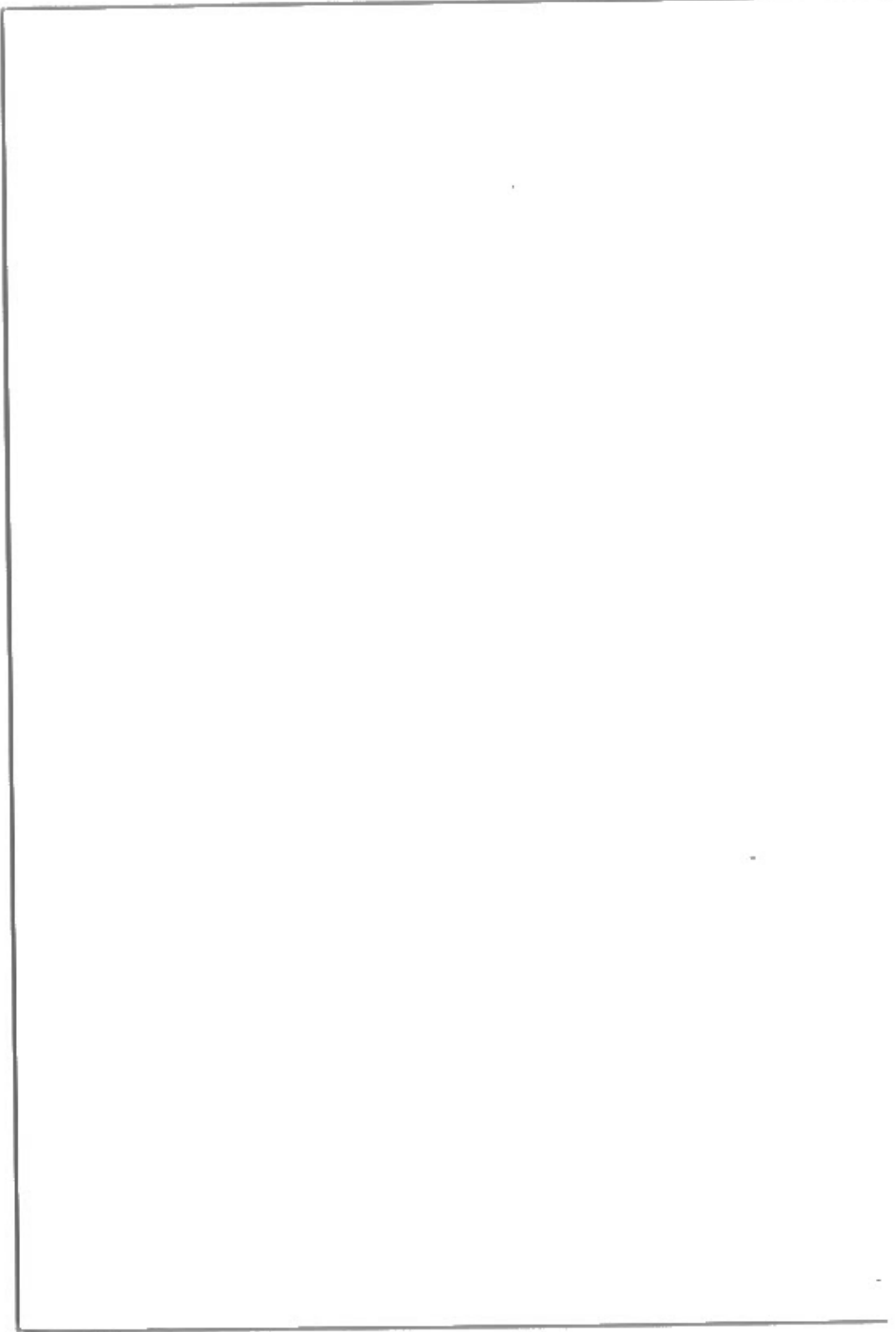
O aumento generalizado da instrução de base da população portuguesa nos próximos anos vai repercutir-se necessariamente ao nível salarial. As empresas terão assim de procurar a competitividade num conjunto de factores, muito para além da absorção de uma mão-de-obra não qualificada e barata. A partir de 1993, prevê-se já um aumento substancial dos níveis de qualificação da população, o que, associado à livre-circulação de trabalhadores na Europa, afectará a actual gestão das remunerações.

Neste contexto, seria grave conceber os programas de modernização da indústria portuguesa como meras ocasiões de modernização de equipamentos: isoladamente, esta estratégia de modernização parece conduzir ao fracasso. A integração na gestão dos recursos humanos como parte integrante dos programas de modernização, como algo que nem está antes nem se cola depois, surge, assim, como o posicionamento estratégico mais adequado.

Na implementação de tal estratégia, o Governo e os parceiros sociais poderão gradualmente preparar os processos de reconversão e qualificação possíveis e necessários da mão-de-obra do País, gerindo a crítica situação existente e evitando, porventura, graves custos sociais a prazo.

Importante seria que, entretanto e num período curto, fosse realizado um estudo que permitisse esclarecer, global e sectorialmente, os momentos, os programas e os actores da reconversão e da qualifica-

ção da mão-de-obra face à intensidade dos processos de modernização da indústria portuguesa. Na posse dos resultados de tal investigação adivinha-se mais fácil o desenho de um processo integrado de modernização que concilie a diversidade de vectores em causa.



### 3.1. Novas funções — nova organização empresarial

Falámos de processos de modernização no plural numa tentativa para não reduzir a uma expressão demasiado vaga a pluralidade e a complexidade das vias de modernização que variam conforme os sectores, os espaços, os contextos locais, os investimentos, a mão-de-obra, os processos e os equipamentos.

Como ficou patente no inquérito realizado às empresas, a procura dos técnicos intermédios radica no desenvolvimento de toda uma série de novas funções e de alterações orgânicas na vida das empresas, associadas aos processos de modernização.

As alterações podem ter diversas naturezas, que devem ser perspectivadas de forma integrada, como dissemos, e dão origem a reformulações orgânicas que alteram a fisionomia das empresas (cf. Figuras A e B).

Mais avançadas ou mais atrasadas, a generalidade das empresas portuguesas que se modernizam passa ou vai passar por um processo de crescente complexificação e de gradual interdependência sectorial, processo este que desenvolve no seu seio a gestação da procura de uma mão-de-obra mais qualificada, com destaque para os técnicos intermédios e os operários qualificados.

Algumas empresas de diversos sectores de actividade apresentam crescentemente uma feição menos taylorista, dando lugar ao reordenamento do lugar e do papel dos recursos humanos na organização.

Ao esquema representado na Figura B sucede, assim, um outro, menos compartimentado, em que ganha um novo dinamismo a articulação horizontal das diversas funções, em detrimento do reforço das relações hierárquicas. Menos verticalizada, mais descentralizada, a nova organização surgirá como um sistema em si mesmo, como algo que reordena e reorienta as diferentes funções e campos de actividade, deixando de ser apenas um elemento do conjunto.

Nesse novo sistema, resultante do alinhamento da competitividade da indústria portuguesa pela indústria europeia mais avançada, os recursos humanos participam na organização da empresa e na consecução dos seus fins, assumindo um postura muito mais responsabilizada, autênticos *sujeitos* activos e integrados.

No âmago desta evolução surgem os técnicos intermédios como aqueles que se colocam no seio da actividade empresarial, desempenhando um novo papel: mais do que ponte hierárquica entre a produção e a direcção, os técnicos intermédios podem desempenhar uma função estratégica na gestão da adaptação de mão-da-obra ao processo de modernização.

### 3.2. Estratégias de recrutamento

Para fazer face às novas necessidades descritas as empresas procuram reforçar os quadros intermédios, adoptando duas estratégias de recrutamento.

Uma traduz-se fundamentalmente na promoção interna de operários muito experientes e com algum dinamismo a chefes de equipa e encarregados. De facto, o pessoal de enquadramento gere-se normalmente no âmago das empresas com todas as vantagens e desvantagens que tal situação comporta.

Entre as *vantagens* contam-se (a) não haver quebras na produção, (b) recrutar-se o pessoal com muita experiência na área produtiva e (c) poder dar-se uma formação adicional no seio da empresa. Entre as *desvantagens* (a) recrutar-se muitas vezes pessoal de idade já avançada, (b) existirem bloqueios e resistências às inovações, (c) não haver

normalmente qualquer qualificação adicional específica para o desempenho das novas funções e (d) gerarem-se às vezes conflitos com colegas que se passa a chefiar.

A questão crucial que há que equacionar no quadro do presente Relatório é a de saber como é possível conciliar experiência profissional com qualificação para as novas funções. Os empresários admitem como vantajosa uma qualificação específica para os chefes de equipa e para as chefias directas em geral.

Valorizando esta via do recrutamento interno é ainda possível em muitas empresas oferecer uma qualificação profissional e técnica a jovens trabalhadores (com uma escolaridade entre o 6º e o 9º ano). Esta formação de média ou longa duração é normalmente proporcionada fora da empresa, no País ou no estrangeiro, e permite aos empresários fazer face às novas necessidades originadas nos processos de modernização, recorrendo à reconversão e qualificação de trabalhadores já ao seu serviço. Esta estratégia poderia vislumbrar-se como a via apropriada de recrutamento de técnicos para as novas funções. No entanto, tal não acontece devido ao facto de a generalidade da mão-de-obra possuir qualificações muito baixas.

Uma segunda estratégia é a do recrutamento externo e surge associada à procura de técnicos intermédios mais jovens e com uma elevada qualificação de base.

Esta outra via contém também as suas vantagens e desvantagens, aos olhos dos empresários: *Vantagens*: (a) mais conhecimentos técnicos, (b) mais capacidade de iniciativa, de criatividade e de abertura às inovações, (c) mais jovens e mais cumpridores das novas normas e (d) prováveis ganhos de produtividade e melhoria dos produtos. *Desvantagens*: (a) falta de experiência e desconhecimento da actividade empresarial e do processo produtivo, (b) possíveis quebras na produção e (c) conflitualidade entre gerações e níveis de qualificação.

É pelo recrutamento externo que normalmente se preenchem as novas necessidades de trabalhadores altamente qualificados. Novamente a equação experiência-qualificação surge como questão central, desta vez ao contrário: há qualificação mas não há experiência e a inserção profissional do jovem qualificado nas empresas torna-se um prolema crucial.

### 3.3. Novas funções — novas qualificações

32

A vontade e os meios financeiros para modernizar e a estrutura das qualificações da mão-de-obra representam o acelerador e o travão dos processos de modernização. Os empresários têm em geral saído do impasse através da procura de técnicos qualificados, que na sua maioria são técnicos de nível intermédio, trabalhadores e empregados altamente qualificados, para o desempenho das novas funções.

As funções que mais urge reforçar em pessoal qualificado são, na opinião dos empresários:

- (a) o planeamento e a programação da produção;
- (b) a gestão de tempos e métodos;
- (c) a manutenção (eléctrica, electrónica, mecânica, informática);
- (d) a melhoria da qualidade;
- (e) a expansão comercial;
- (f) as novas técnicas administrativas;
- (g) a divulgação, a promoção e o «marketing»;
- (h) os novos processos de fabrico com tecnologias avançadas;
- (i) novos produtos em ordem à especialização;
- (j) reformulação da organização e da gestão.

A procura de técnicos intermédios situa-se preferentemente nestas áreas. Dois comentários são a este propósito muito oportunos. Em primeiro lugar, os empresários verificam uma enorme falta de jovens altamente qualificados em termos técnico-profissionais para os recrutar como quadros intermédios. Que não há formação e que não há qualificação a este nível, dizem os empregadores diariamente. Por outro lado, é curioso e crucial observar neste estudo que as novas funções, que urge desempenhar produzindo técnicos qualificados, **são de natureza horizontal e atravessam a generalidade dos sectores de actividade industrial.**

Daqui decorre uma listagem de técnicos intermédios, que, com efeito, só muito parcialmente inclui a procura de profissionais para actividades produtivas específicas (o que também se deverá, é certo, ao facto de estarmos a falar de trabalhadores e empregados altamente qualificados).



- \* Técnicos de Base de Electrónica — Automação Industrial
- \* Técnicos de Base de Electrónica — Telecomunicações
- \* Técnicos de Base de Electrónica — Informática
- \* Técnicos de Manutenção Mecânica
- \* Técnicos de Manutenção Eléctrica
- \* Técnicos de Manutenção Electrónica
- \* Técnicos de Manutenção Audiovisual
- \* Técnicos de Planeamento e Gestão de Produção
- \* Técnicos de «Controle» de Qualidade
- \* Técnicos Auxiliares de Laboratório
- \* Técnicos de «Design»
- \* Técnicos de Informática e Gestão
- \* Técnicos de Contabilidade
- \* Técnicos de Secretariado
- \* Técnicos Orçamentistas
- \* Técnicos de Promoção e «Marketing»
- \* Agentes de Vendas
- \* Chefes de Armazém e de Gestão de «Stocks»
- \* Desenhadores/Projectistas
- \* Supervisores (Comércio)

### 3.4. Requisitos para um técnico intermédio

Quando o empregador procura um técnico intermédio, seguindo a estratégia do recrutamento externo, está a pensar, geralmente, num jovem:

- (a) com uma escolaridade de base entre o 9º e o 12º anos, uma boa formação teórica e bom nível cultural;
- (b) com uma formação técnico-profissional completa numa dada área e/ou com uma especialização nessa área;
- (c) com capacidade para a actualização constante;
- (d) com criatividade e capacidade de inovar no contexto empresarial;

- (e) capaz de uma planificação rigorosa das suas tarefas;
- (f) com conhecimento da actividade empresarial e do mundo produtivo e, se possível, com algumas experiências de trabalho;
- (g) conhecedor do comportamento dos grupos e das relações humanas;
- (h) com o domínio de uma língua estrangeira;
- (i) livre do serviço militar obrigatório.

De forma genérica, é assim que os empresários qualificam o técnico intermédio que procuram. As especificidades requeridas por alguns não esbarram com este perfil médio.

### 3.5. O papel estratégico dos quadros intermédios na modernização

Entendemos por *quadros intermédios* os actores da orgânica empresarial que ocupam uma posição intermédia entre os quadros superiores e as profissões intelectuais superiores, por um lado, e os empregados e operários, por outro, tendo como limite inferior o chefe de equipa. Esta função intermédia não detém uma correspondência muito explícita na classificação das profissões nem na contratação colectiva.

Agrupam-se aqui três grandes tipos de profissionais: os *agentes administrativos e comerciais* da empresa, os *técnicos* (agentes técnicos, técnicos de manutenção, de «controle» de qualidade, de planeamento de produção, desenhadores, informáticos...) e os *agentes de enquadramento* (encarregados, contramestres, chefes de equipa, agentes de tempos e métodos...).

Em termos globais, já no Relatório Intermédio tínhamos posto a hipótese central deste estudo: os quadros intermédios desempenham um papel estratégico no seio dos processos de modernização da indústria portuguesa. Analisemo-la agora com maior objectividade.

Como se viu no início deste Ponto (3.1.), há uma série de novas funções que emergem nos processos de modernização industrial, um pouco por todos os sectores e nas mais diversas empresas (cf. Figura B).

As novas funções inscrevem-se no quadro de alterações generalizado de processos de produção, de automatização, de introdução de novas tecnologias e de criação de novos serviços. Elas surgem disseminadas por toda a vida das empresas e tendem mesmo a configurar uma outra lógica organizacional da actividade empresarial.

Essas funções atravessam transversalmente todos os sectores de actividade industrial e vão desde a manutenção, o ensaio e o «controle», o planeamento e os métodos, a comunicação e o tratamento da informação, a responsabilização pela qualidade até à assistência técnica aos operadores e à gestão dos parâmetros económicos da produtividade.

O carácter estratégico da função dos quadros intermédios releva de um importante conjunto de factores, nomeadamente:

(i) O quadro intermédio é o tradutor das inovações e o descodificador dos novos processos produtivos, crescentemente complexificados, perante uma mão-de-obra sem qualificação e que, lentamente, deverá elevar o seu nível cultural. O quadro intermédio surge numa posição de charneira crucial para dotar de eficiência e eficácia as inovações — os novos processos tecnológicos, as novas organizações e os novos produtos. É manifesta a precaridade das perspectivas que confundem modernização industrial com mera aquisição de novos equipamentos e adopção de novos processos, com uma mão-de-obra de muito baixa qualificação.

(ii) O quadro intermédio, nomeadamente o que desempenha funções de enquadramento, tem um papel decisivo na gestão das mini-organizações que são as equipas de trabalho nas empresas modernas. O aumento da produtividade está muito dependente da permanente actuação do quadro intermédio de enquadramento na negociação e no diálogo no seio da empresa.

(iii) o quadro intermédio, pela sua posição interfacial, pode assegurar a coesão produtiva e social nos colectivos de trabalho, como animador e gestor directo dos processos de transição a que está sujeita a indústria portuguesa. É, assim, decisivo o papel dos quadros intermédios na gestão «suave» da adaptação da mão-de-obra aos processos de modernização.

Como se disse, os quadros intermédios constituem uma amálgama de experiências, qualificações e expectativas. No entanto, dois perfis sobressaem distintamente:

(a) os quadros intermédios de enquadramento (mais próximos da gestão directa dos operários);

(b) os novos técnicos e agentes administrativos e comerciais (mais ou menos próximos das equipas de produção e dos diversos dirigentes, conforme a complexidade da empresa).

A eficaz actuação de uns e de outros depende da aplicação de um pressuposto básico: os quadros intermédios que chegam às empresas de novo, que derivam portanto de recrutamento externo, deverão ser inseridos em termos **funcionais** e nunca em termos **hierárquicos**. Num período mais ou menos longo (6 meses?) poderá resultar nítido que o quadro intermédio em questão tem serviços relevantes a prestar para a modernização da empresa.

Quanto a esta estratégia, os empresários são claros: ou se processa uma integração devidamente estudada dos quadros intermédios ou o fracasso pode advir rapidamente, com prejuízos evidentes para a produtividade. De facto, a novidade «quadros intermédios» necessita de um tempo e de um espaço de amadurecimento no quotidiano das empresas portuguesas, devido, por um lado, à sua ausência no mercado nos últimos quinze anos e, por outro, a toda uma tradição de procura de quadros superiores.

## 4.1. Alguns princípios a observar nas políticas de formação profissional de quadros intermédios

4.1.1. A gestão eficaz dos recursos humanos num dado sector de actividade ou numa determinada empresa pressupõe a **realização de um diagnóstico** adequado às necessidades de formação, reconversão e qualificação, tendo em conta a evolução do sector e as novas movimentações nos mercados.

As empresas e as associações industriais deverão, com o apoio dos poderes públicos, organizar missões de diagnóstico sobre a gestão dos recursos humanos, tecnicamente competentes e devidamente informadas sobre a globalidade das políticas de formação e qualificação profissionais.

4.1.2. As qualificações e reconversões a que urge fazer face situam-se na sua grande maioria **de modo transversal** em relação à generalidade dos sectores de actividade.

São as novas funções de manutenção, de ensaio e «controle», de planeamento e de métodos de comunicação e de tratamento de informação, de qualidade, de gestão de pessoal e de organização, de assistência técnica aos operadores e de gestão dos parâmetros económicos de produtividade, de vendas e de «marketing», funções que surgem um pouco em todos os sectores e que derivam em grande parte de uma terciarização crescente da actividade industrial.

As grandes e prioritárias necessidades de formação estão, assim, para além de cada sector de actividade isoladamente considerado. Tal conclusão não invalida em nada a necessidade de diagnóstico profundo que urge realizar, vertical e horizontalmente, em cada sector.

4.1.3. Dilema para os empresários na sua procura de quadros intermédios é a combinação entre **experiência e qualificação**. Por um lado, os seus trabalhadores com mais experiência e perícia não possuem as necessárias qualificações no momento em que devem ser providos a chefes de equipa, contramestres, encarregados ou técnicos e, por outro, os técnicos que se recrutam no exterior são portadores de boas qualificações e muito pouca experiência profissional.

Sem desejar realizar o impossível, é razoável tentar ultrapassar este dilema por duas vias: qualificar massiva e rapidamente, através de formações curtas, os operários experientes a promover a quadros in-

**Figura C**

**Públicos-alvo da formação de quadros intermédios**

PÚBLICOS-ALVO	PRAZO DE REALIZAÇÃO DA FORMAÇÃO	DURAÇÃO MÉDIA	LOCALIZAÇÃO
Chefes de equipa e encarregados	Curto prazo	4 a 6 semanas	Na empresa
Operários com uma boa experiência profissional, com uma formação de base entre o 6º e o 12º ano de escolaridade e que necessitam de uma especialização na área comercial, administrativa ou produtiva	Curto-médio prazo	6 a 10 meses	Na empresa e em centro de formação
Jovens do grupo etário 16-19 anos que realizem uma formação técnica completa, de nível 3 (e até de nível 2)	Médio-longo prazo	2 a 3 anos	Em centro de formação (com experiência de empresa)
Gestores e responsáveis por sectores das empresas	Curto prazo	4 semanas	Na empresa ou em centro de formação

termédios e aliar sempre a formação em centros de formação com experiência de empresa. Para os técnicos intermédios recrutados externamente é conveniente e até essencial para uma eficaz inserção profissional, prever um tempo e um espaço de «indução» na vida da empresa, até que se clarifique a necessidade das suas novas funções.

4.1.4. As políticas e os instrumentos de formação surgem assim com **dois ritmos**: por um lado, a necessidade e a possibilidade de qualificar o operariado experiente que se quer promover a funções intermédias, o que se traduz por acções curtas, normalmente realizadas no local de trabalho; um ritmo diferente possui por outro lado a formação de novos técnicos intermédios, mais longa e necessariamente com mais distância em relação à actividade produtiva de um dado sector e de uma determinada empresa. Apesar de se tratar de respostas dadas a ritmos diferentes, ambas são prioritárias e a ambas é necessário fazer face já.

4.1.5. Os **públicos-alvos** a formar para enfrentar os desafios da modernização da indústria portuguesa situam-se no âmbito dos quadros intermédios e encontram-se discriminados na Figura C.

4.1.6. A formação dos técnicos intermédios deve erguer-se sobre uma **sólida formação de base**, em que o 9º ano «é cada vez mais curto», no dizer de muitos empresários. A aprendizagem de uma língua estrangeira revela-se essencial, bem como um bom desempenho em termos de leitura das situações concretas, de comunicação e de iniciativa.

4.1.7. Um último princípio é o da **compatibilização dos instrumentos de formação disponíveis num dado espaço geográfico e num determinado momento**. É fundamental que se assegure a gestão da oferta de formação de quadros intermédios, cuidando nomeadamente de uma articulação entre as diferentes instituições, a fim de não se delapidarem recursos e de maximizar as instalações, os formadores, os equipamentos e demais recursos já disponíveis, tanto públicos como privados.

## 4.2. Quatro pressupostos básicos para a formação dos quadros intermédios

4.2.1. Um primeiro pressuposto básico é o da integração dos possíveis programas, projectos e acções de formação de quadros intermédios numa estratégia mais geral de **gestão humana da modernização**, ou seja, uma estratégia de qualificação e de reconversão dos recursos humanos para responder aos desafios da modernização. O estabelecimento de tal estratégia, integrada no conjunto dos esforços de modernização da indústria portuguesa, exige estudo aprofundado, negociação e diálogo social e decisão política.

Na ausência de um dispositivo de gestão «suave» da mão-de-obra, cremos que será possível pensar dar respostas pontuais a necessidades muito limitadas.

4.2.2. O segundo pressuposto é o da colocação à disposição das empresas e de todas as instituições que promovam formação de quadros intermédios de uma «**mala pedagógica**» com suportes didácticos audiovisuais, para assegurar alguma celeridade e qualidade das acções. A existência destes meios permitiria uma difusão massiva de programas-tipo (como os que sugerimos em 4.3.), que seriam colocados à disposição dos parceiros sociais e dos serviços públicos.

Dadas a ausência de tradição na realização destas acções, a celeridade com que têm de ser realizadas e ainda as deficiências em matéria de formadores e monitores, entendemos que estes meios serão indispensáveis.

4.2.3. É fundamental também que se criem condições e se viabilizem programas de **formação de formadores** com o apoio de técnicos especializados das empresas, com professores experientes e com apoio das Universidades, formando equipas por especialidade/área que possam reproduzir aqui e ali os formadores necessários ao incremento da formação. Porque pressupomos que é nos formadores que pode estar um dos eixos de sucesso ou insucesso das acções de formação, chamamos a especial atenção para este aspecto.



4.2.4. Finalmente, e por mais estranho que possa parecer, consideramos que os programas e as acções de formação de quadros intermédios deverão trazer, devidamente incorporados, **sistemas de estímulo** à inserção e colocação de técnicos intermédios na empresa.

Como sabemos, as estratégias de recrutamento de mão-de-obra, pelas razões descritas, não têm passado prioritariamente pela colocação de quadros intermédios. Os empresários mais facilmente optam ou por promover internamente trabalhadores ou por recrutar externamente quadros superiores, quantas vezes para o exercício de funções intermédias. A divulgação oportuna das novas qualificações e os estímulos à colocação destes novos técnicos devem, assim, fazer parte integrante dos novos programas de qualificação.

Antes de passarmos aos pré-programas e às sugestões de índole mais prática refira-se que lamentamos não poder quantificar devidamente as propostas que formulamos. Os dados, como se disse, são escassos e agregados. Será necessário mais tempo e muita abertura dos organismos públicos e das empresas para quantificar devidamente as propostas.

### **4.3. Algumas iniciativas a montante dos programas de formação**

#### ***4.3.1. Criação de uma rede de equipas técnicas em ordem ao incremento da gestão humana da modernização***

Trata-se de criar equipas de técnicos especialistas em formação e gestão de recursos humanos que, oriundos de organismos públicos, de associações industriais e das empresas, possam apoiar descentralizadamente a necessidade de erguer projectos e acções de formação, qualificação e reconversão, dos recursos humanos.

Estas equipas estariam colocadas regionalmente, deslocar-se-iam facilmente no território de cada região e seriam capazes de ajudar uma empresa, um subsector de actividade ou uma associação empresarial ou sindical a esboçar, de A a Z, um projecto próprio.

O domínio da informação disponível sobre programas em curso, apoios públicos e privados, rede de formação existente na localidade e na região será crucial para que estas equipas, de forma rápida e prática, estabeleçam e arranquem com os projectos mais adequados. Esta seria também uma forma suave de reproduzir preocupações e orientações políticas e técnicas de gestão integrada da mão-de-obra nos processos de modernização.

As equipas técnicas, autêntica rede de extensão de formação-desenvolvimento, seriam financiadas pelos diferentes utentes e, na sua maior parte, pelo Estado, através do organismo a que venham a estar funcionalmente ligadas. As associações industriais, carentes de técnicos capazes de apoiar o incremento da qualificação de mão-de-obra, concordam com este projecto.

A nível nacional, poderia haver uma «comissão de acompanhamento» que agruparia peritos e responsáveis dos organismos públicos e privados mais conectados com a iniciativa. Esta comissão seria o garante da qualidade, da eficiência e da eficácia das equipas técnicas a actuar no terreno.

Pensamos que só a qualidade e a celeridade das respostas, oferecidas localmente em todo o País e a um custo razoável, poderão garantir a viabilidade do projecto, face à proliferação desmesurada de gabinetes e centros de consultoria num País onde as carências de engenharia de formação são tão graves.

#### ***4.3.2. Realização de missões de diagnóstico aos sectores e subsectores de actividade***

A par das missões de produtividade e das equipas de apoio ao desenvolvimento tecnológico, previstas no PEDIP, deverão criar-se missões de diagnóstico aos sectores e subsectores de actividade económica para: (a) analisar a evolução do sector e do mercado; (b) estudar a estrutura das qualificações, as suas lacunas e as suas potencialidades e, finalmente, (c) perspectivar um dispositivo de gestão de mão-de-obra que possa acompanhar o processo de modernização. Essas missões deverão integrar sempre a participação dos organismos públicos e das

associações industriais sectoriais. É possível, por esta via, dar às empresas uma informação mais rigorosa sobre o tipo de ajustamento que necessitam de realizar e o tempo de que dispõem para produzir as suas próprias transformações.

#### **4.3.3. Gestão regional da rede de ofertas de formação existente**

Seria interessante que se desenvolvesse uma gestão regional da rede de ofertas, públicas e privadas, de formação técnica e profissional existentes no território. Esta gestão teria as vantagens seguintes: (a) compatibilizar instrumentos de formação complementares; (b) aproveitar e capitalizar recursos e experiências existentes; (c) detectar lacunas, preencher novas necessidades e estabelecer algumas prioridades e (d) adequar à região os programas-quadro nacionais e de iniciativa da Administração Central. Esta gestão implica a participação dos principais «parceiros» públicos e privados que promovem formação e qualificação e que intervêm na gestão da mão-de-obra em cada região.

#### **4.4. Alguns programas-tipo para determinados públicos-alvo**

##### **4.4.1. Formação de curta duração de chefes de equipa e de encarregados (chefias directas)**

A qualificação do pessoal de enquadramento, normalmente portador de uma grande experiência profissional, é crucial para dotar da necessária qualidade e eficácia o desempenho das funções de chefe de equipa e de encarregado. A formação deve ser de curta duração, de preferência dada na empresa, em módulos que combinem tempos de trabalho e tempos de formação. O conteúdo da formação deve compreender aprendizagens em chefia e liderança de grupos, técnicas de organização do trabalho, tempos e métodos, comportamento de

grupos e relacionamento interpessoal e relações e regime de trabalho, nomeadamente.

Estimamos que o pessoal de enquadramento a formar deve atingir os 80 mil indivíduos, dado que é necessária uma elevada «taxa de enquadramento», um chefe de equipa/encarregado por cada 10 trabalhadores. Esta relação baseia-se na necessidade de animação dos processos de modernização com uma mão-de-obra de produção de muito baixa qualificação.

**4.4.2. Formação de trabalhadores com educação de base e experiência e sua promoção a quadros intermédios**

Continuando na vertente do recrutamento interno, estratégia a que grande número de pequenas e médias empresas estão mais sensíveis, é possível promover a quadros intermédios trabalhadores com uma formação de base entre o 6º e 12º ano, em regra, e com experiência profissional de 3 a 5 anos, incorporando módulos de formação, qualificação e reconversão.

Estão neste caso formações como as de «controle» de qualidade, melhoria da produtividade, automatização de fabrico, organização dos serviços comerciais, gestão de «stocks», técnicas de venda, estratégias de exportação, enquadramento e gestão de equipas, programas de manutenção mecânica, eléctrica, electrónica e de instalações automatizadas, informática e sistemas, secretariado e contabilidade, «marketing», «design», etc...

Esta formação é de curta e média duração, variando com a experiência e as competências adquiridas pelo formando e com os objetivos da formação, que se relacionam com a intensidade tecnológica e com a complexidade organizacional das empresas.

**4.4.3. Formação de média ou longa duração de técnicos Intermédios**

Com a experiência adquirida no ensino técnico-profissional e contando com o lançamento a breve prazo de escolas profissionais, é possível prever um bom incremento da formação de técnicos intermédios

dios, com nível 3 de qualificação profissional (12º ano, integrando formação técnico-profissional completa).

Se atentarmos na formulação de necessidades por parte dos empresários e se considerarmos as incidências da procura de técnicos intermédios é possível listar, ainda que não exaustivamente, um conjunto de formações a que urge responder prioritariamente. Estão neste caso as seguintes:

- \* Técnicos de Electrónica
- \* Técnicos Especialistas de Escritório Electrónico
- \* Técnicos Especialistas em Engenharia de Computadores
- \* Técnicos Especialistas em Engenharia de Telecomunicações
- \* Especialistas em Electrónica Analógica, Digital e Instrumentação
- \* Especialistas em Sistemas Buróticos
- \* Técnicos de Manutenção Eléctrica e Electrónica :
- \* Técnicos de Manutenção de Equipamento Audiovisual
- \* Técnicos de Manutenção de Produção
- \* Técnicos de Controlo de Qualidade
- \* Técnicos Auxiliares de Laboratório
- \* Técnicos Análises Químicas
- \* Desenhadores de Construções Mecânicas
- \* Desenhadores/Projectistas
- \* Técnicos Instalações Electromecânicas e Ar Condicionado
- \* Técnicos de Design
- \* Técnicos de Informática
- \* Técnicos de Informática — Microsistemas
- \* Técnicos Programadores
- \* Técnicos de Contabilidade/Gestão
- \* Técnicos de Secretariado
- \* Técnicos de «Marketing» e Publicidade
- \* Técnicos de Promoção dos Produtos
- \* Técnicos de Importação e Exportação
- \* Técnicos de Vendas
- \* Chefes de Armazém/Gestão de «Stocks»
- \* Técnicos de Topografia
- \* Técnicos de Modelação
- \* Técnicos de «Design» de Moda

Esta formação poderá ser incrementada também pela via pós-laboral, que tem tradições em Portugal. As escolas secundárias de raiz técnica poderão no prazo de um ano preparar o seu corpo docente para responder a estas novas necessidades. Será ainda de aproveitar os bons resultados da nova experiência do Sistema de Unidades Capitalizáveis\*.

#### **4.4.4. Formação de gestores e de responsáveis por sectores das empresas**

Esta formação de curta duração é também essencial, sendo destinada fundamentalmente a pessoal muito responsabilizado e experiente, a técnicos intermédios já no activo, a fim de se reciclarem ou reconverterem. A empresa será o melhor local de formação, utilizando módulos que combinem o tempo de formação com a assistência técnica à empresa.

A formação deverá cobrir as seguintes áreas:

- \* Controlo de Qualidade
- \* Gestão de Pessoal
- \* «Marketing»
- \* Análise de Projectos de Investimento
- \* Produtividade
- \* Gestão Financeira
- \* Informatização da Gestão da Produção
- \* Automatização do Fabrico
- \* Reorganização dos Serviços Comerciais: Compra, Venda, «Import-Export»
- \* Técnicas de Vendas
- \* Estratégias de Exportação/Técnicas de Exportação
- \* Enquadramento e Gestão de Equipas
- \* Gestão Previsional de Recursos Humanos face às Novas Tecnologias

---

\* Metodologia de formação de adultos que, essencialmente, procura respeitar os seus ritmos de aprendizagem.

## \* Avaliação de Necessidades e Concepção de Projectos de Formação

Neste contexto, damos particular destaque a um projecto de acções de curta duração que, com o apoio de uma «mala pedagógica», possam expandir-se rapidamente pelas pequenas e médias empresas.

Seria de colocar de pé um programa de 4 semanas de duração, em tempo pleno, ou de 8 a 10 semanas, em tempo parcial, que visasse qualificar os gestores e técnicos das empresas mais ligadas à produção no **planeamento, automatização e informatização da produção**. Este programa, desde que assegurada a sua qualidade e os recursos de formação indispensáveis, poderia percorrer o País com o apoio dos organismos públicos, das associações industriais e profissionais, dos sindicatos, das autarquias e dos organismos públicos regionais.

### 4.5. Incremento de sistemas de estímulos e de observação das qualificações

#### 4.5.1. Estimular a colocação de técnicos Intermédios

Como já se referiu neste estudo, é muito importante incorporar nos próprios programas de formação sistemas de estímulos à colocação de técnicos intermédios nas empresas.

A procura de quadros intermédios, apesar de ser significativa, não atinge os valores reais, devido ao efeito de travão que representa a ausência destes técnicos no «mercado das qualificações». Os sistemas de formação não os qualificam e os empregadores procuram suprir esta carência, na nossa hipótese, promovendo trabalhadores experientes e dinâmicos, por um lado, e recrutando técnicos de nível superior, por outro.

Seria muito oportuno e pertinente prever a existência de meios financeiros públicos quer para facilitar a reflexão sobre a gestão dos recursos humanos em ordem à modernização quer para incentivar as

empresas que se empenharem na mesma via. Os estágios e os incentivos à colocação devem apenas apoiar a iniciativa, que tem de ser, essa sim, dos empregadores.

É ainda aconselhável que se divulguem devidamente os novos técnicos intermédios à medida que vão saindo para o mercado de trabalho.

#### ***4.5.2. Construir sistemas de observação da evolução das qualificações e de gestão previsional de mão-de-obra***

É importante que o País se dote de sistemas credíveis de observação da evolução das qualificações e do emprego, tendo em vista uma adequada gestão previsional dos recursos humanos no seio dos processos de modernização.

Estes observatórios deverão estar sempre conectados com cadeias de tomada de decisão, nomeadamente com organismos responsáveis pela promoção do emprego e pela formação técnica e profissional e com os parceiros sociais.

Os observatórios em questão farão ainda a interface entre a «precisão macroeconómica» e a evolução das empresas e dos sectores. São instrumentos que deverão ser tratados e «devolvidos» às empresas, a fim de que estas realizem a gestão das novas políticas de recursos humanos.

Os observatórios são, assim, muito mais do que órgãos de produção estatística e representam, para os processos de modernização industrial, autênticos fios condutores de uma gestão equilibrada e suave de transição.



A realização deste estudo, como se referiu ao longo do texto, alertou para a necessidade de se procederem num prazo de 6 a 10 meses à realização de dois estudos complementares, que reputamos muito importantes para uma correcta aplicação dos apoios PEDIP.

### **5.1. Criação de um dispositivo para a gestão da dimensão humana da modernização industrial**

As empresas portuguesas vão ser rapidamente colocadas diante das mesmas alternativas que as suas homólogas nos outros países da Comunidade. A sua modernização tecnológica e organizacional deverá fazer-se à custa da substituição da mão-de-obra menos qualificada ou poderá esta ser objecto de apoios e medidas que lhe permitam fazer face às novas exigências do aparelho produtivo? Cremos que nesta alternativa as consequências sociais são bem diferentes quer para as empresas quer para os poderes públicos.

Também é verdade — salvo se houver uma redução drástica e generalizada na mão-de-obra industrial por um investimento capitalista sem precedentes — que as empresas portuguesas não têm verdadeiramente possibilidade de escolha: o mercado de trabalho nacional e o sistemas de formação não oferecem, nem hoje nem a breve prazo, uma mão-de-obra formada e qualificada que possa substituir os assalariados em exercício.

Assim, ou assistiremos a encerramentos de empresas e a substituições em grande escala ou então os poderes públicos e as empresas optam por realizar massivamente a adaptação da mão-de-obra existente nos locais de trabalho.

Uma hipótese destas era impensável há dez anos. Desde então, todavia, as experiências vividas num certo número de grupos e de sectores industriais dos países membros da Comunidade (em particular na Itália, França, Bélgica e RFA) e igualmente nos países nórdicos (como a Suécia), permitiram adquirir um saber-fazer em gestão das reconversões e na transformação da mão-de-obra que tornam possível o recurso a um capital de competência transferível.

Seria conveniente tomar também como base alguns exemplos de empresas portuguesas que optaram com sucesso por esta estratégia (por exemplo, a Texas Instruments) e, em conjunto com exemplos de outros países, estabelecer rapidamente um diagnóstico sobre as condições de realização de uma política de gestão humana de modernização, rentabilizando os investimentos em máquinas e em organização.

## **5.2. Evolução da mão-de-obra até 2005 e previsão das necessidades de formação**

É urgente a realização de um estudo que ultrapasse as deficiências das abordagens quantitativas que têm sido realizadas entre nós e analise a evolução da mão-de-obra num horizonte de 10 a 15 anos. A previsão de necessidades de formação daí decorrente deverá ter um carácter mais qualitativo e sempre racionalizado, intervindo a variável sectorial e a variável espaço como condicionantes gerais da gestão previsional de recursos humanos. O Instituto do Emprego e Formação Profissional mostra-se sensível à necessidade de realização urgente deste estudo.

É essencial negociar o pacote de programas e de sugestões com os organismos públicos e com as associações empresariais e sindicatos. Aí será o lugar próprio para se decidir quem faz o quê e com o apoio de quem. Da cooperação interinstitucional devem sair em breve medidas legislativas e instrumentos técnicos para pôr em prática os programas mais urgentes.

A Comunidade Europeia desempenhará um importante papel no arranque desta negociação no momento em que estabelecer, com o Governo Português, as regras de aplicação do PEDIP.

**Este Relatório Final foi elaborado por uma equipa constituída por:**

52

Joaquim AZEVEDO (que coordenou). Chefe da Divisão de Estudos Sociais e Culturais da Direcção Regional de Planeamento e Desenvolvimento da Comissão de Coordenação da Região do Norte.

Rui AZEVEDO. Coordenador Interregional do Projecto JADE (Acção de Formação de Jovens como Agentes de Desenvolvimento em Regiões de Emigração). Administrador do Projecto da Comissão de Coordenação da Região do Norte.

Xavier GIZARD. Director Técnico Adjunto da Agência para o Desenvolvimento da Educação Permanente (ADEP).

Luis IMAGINÁRIO. Técnico Superior do Instituto do Emprego e Formação Profissional. Docente na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto.

Juvenal PENEDA. Chefe da Divisão de Programas e Projectos da Direcção Regional de Planeamento e Desenvolvimento da Comissão de Coordenação da Região do Norte.

**Agradecemos a colaboração prestada pelas seguintes pessoas e entidades:**

Senhor Ministro do Planeamento e da Administração do Território  
Senhor Secretário de Estado do Emprego e Formação Profissional  
Comissão de Coordenação da Região do Norte  
Dr<sup>a</sup>. Cândida Soares (Instituto do Emprego e Formação Profissional)  
Dr<sup>a</sup>. Márcia Trigo (Associação Industrial Portuguesa)  
Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas Industriais  
Instituto Humanismo e Desenvolvimento

# ÍNDICE

<b>Nota de Apresentação .....</b>	<b>7</b>
<b>0. Depoimentos</b>	
Ministro da Educação .....	11
Ministro do Emprego e da Segurança Social .....	13
Ministro da Indústria e Energia. ....	15
<b>1. Principais desafios que se colocam à Indústria portuguesa .....</b>	<b>17</b>
<b>2. A indústria e a estrutura das qualificações da mão-de-obra</b>	
2.1. A evolução entre 1982 e 1986 .....	21
2.2. Duas hipóteses .....	22
2.3. Uma gestão integrada dos recursos humanos? .....	25
<b>3. O papel estratégico dos técnicos intermédios nos processos de modernização</b>	
3.1. Novas funções — nova organização empresarial .....	29
3.2. Estratégias de recrutamento .....	30
3.3. Novas funções — novas qualificações .....	32
3.4. Requisitos para um técnico intermédio .....	33
3.5. O papel estratégico dos quadros intermédios na modernização ....	34
<b>4. Orientações para uma política de formação profissional de quadros intermédios</b>	
4.1. Alguns princípios a observar nas políticas de formação profissional de quadros intermédios. ....	37
4.2. Quatro pressupostos básicos para a formação dos quadros intermédios .....	40
4.3. Algumas iniciativas a montante dos programas de formação .....	41
4.4. Alguns programas-tipo para determinados públicos-alvo .....	43
4.5. Incremento de sistemas de estímulos e de observação das qualificações .....	47

**5. Estudos complementares necessários**

5.1. Criação de um dispositivo para a gestão da dimensão humana da modernização industrial. ....	49
5.2. Evolução da mão-de-obra até 2005 e previsão das necessidades de formação .....	50
<b>Nota Final</b> .....	51



