



COMISSÃO EUROPEIA  
DIRECÇÃO GERAL XXII  
EDUCAÇÃO, FORMAÇÃO E JUVENTUDE

# **FORMAÇÃO CONTÍNUA INOVAÇÃO E DIVERSIDADE NAS PRÁTICAS DE DIÁLOGO ENTRE OS PARCEIROS SOCIAIS**

**10 Temas e 30 Casos**

**16 Fichas sobre as relações entre diálogo social  
e os sistemas de formação na Europa  
e nos Estados Membros**

**Dispositivo de Apoio  
ao Diálogo Social  
sobre a Formação Contínua**

**Maio 1996**

**Edith CRESSON**  
**Membro da Comissão Europeia**

*À medida que avançam as reflexões sobre a educação, a formação e o emprego, a questão do desenvolvimento da formação contínua e do acesso a esta última por parte de todos os trabalhadores, reveste importância crescente que o dia a dia mais não faz do que confirmar.*

*Todos sabemos que a educação e a formação são essenciais para que possa haver soluções duradouras para o problema do emprego. O mercado do trabalho europeu, sob o efeito da mundialização e da sociedade da informação, tornou-se um mercado das competências. Só com um desenvolvimento das competências em todos os escalões etários o que pressupõe haver um acesso contínuo às competências, será possível dar aos trabalhadores e às empresas os meios necessários para fazer face às importantes mutações em curso. Esta é a orientação que a Comissão entende desenvolver no âmbito da "Acção para o emprego – um pacto de confiança" apresentada ao Conselho Europeu de Florença.*

*Mas estamos ainda longe do objectivo almejado. Basta ter presente a sondagem realizada junto dos europeus durante o Ano Europeu da educação e da formação ao longo da vida, em que 70% das pessoas interrogadas se declararam favoráveis ou muito favoráveis à perspectiva de seguirem uma formação ao longo da vida, mas ao mesmo tempo, 71% dos inquiridos confessaram não ter seguido qualquer formação durante o ano anterior.*

*O Livro Branco da Comissão "Ensinar e aprender, rumo à sociedade cognitiva" demonstrou que os problemas de qualificação e de evolução de competências são decisivos para o futuro das nossas sociedades. É necessário valorizar as novas possibilidades decorrentes da transformação dos sistemas de trabalho e da sociedade de informação para*



*fazer progredir as competências. O acesso às competências diversifica-se de forma intensa, nomeadamente por via do desenvolvimento das competências adquiridas pela prática laboral e das competências que os indivíduos eles próprios se constituem ao utilizar os novos instrumentos de acesso ao conhecimento que são os instrumentos da sociedade de informação.*

*Para ter em conta esta diversificação, o Livro Branco propõe novas modalidades de validação das competências. Nesta perspectiva, é necessário reflectir sobre as consequências possíveis para os dispositivos de reconhecimento das competências e das qualificações, nomeadamente para aqueles que estão sob a responsabilidade dos parceiros sociais. Se num futuro próximo for possível colocar à disposição dos trabalhadores instrumentos que lhes permitam validar as competências adquiridas fora do âmbito de um diploma e em especial as competências informais resultantes da sua experiência profissional, quais serão as implicações para o diálogo social e a negociação social sobre os problemas das competências e da qualificação?*

*O diálogo social e a negociação colectiva já não*

.....

*podem circunscrever-se ao reconhecimento das qualificações formais com correspondência directa nos sistemas colectivos de classificação dos empregos e das remunerações. Será certamente necessário atender com maior rigor à evolução dos conteúdos do emprego e ao facto de que são hoje mais amplos e mais diversificados os saberes mobilizados, donde exigidos, nas várias situações laborais: competências de base, competências técnicas, competências comportamentais ou sociais para utilizar o vocabulário mais frequente.*

*Os parceiros sociais encontram-se em posição privilegiada para avaliar as consequências das actuais transformações das situações de trabalho e da perspectiva das situações de trabalho do futuro: trabalho em rede, organizações qualificantes, recuperação dos períodos de aprendizagem e de produção. Faço votos de que possamos, de acordo com as modalidades experimentadas com êxito neste dispositivo de apoio ao , continuar a identificar com maior precisão as novas modalidades "individuais e colectivas" de validação das competências adquiridas por diferentes vias e a partir daí ajudar os parceiros sociais a construir novos sistemas de reconhecimento social que integrem simultaneamente a transformação dos conteúdos em competências dos empregos e as diferentes modalidades de validação (formal, informal, prática profissional).*

*Verifico com grande satisfação que os parceiros sociais deram um contributo concreto e comum consubstanciado designadamente na perspectiva original que foi desenvolvida no âmbito do dispositivo de apoio ao diálogo social cujos resultados estão materializados na publicação deste segundo compêndio. Os novos casos aqui reunidos mostram como, em toda a Europa, os parceiros sociais empreenderam acções para melhorar as competências e as qualificações dos trabalhadores. Este acesso a novas competências faz-se na maior parte dos casos num contexto de modernização das empresas e de mutação dos sectores ou dos territórios e regiões de implantação.*

*Gostaria ainda de referir a questão do investimento na formação e, num contexto mais vasto, do investimento incorpóreo, que vai ao encontro da questão dos recursos que foi igualmente tida por prioritária neste dispositivo.*

*O investimento das empresas, como o dos indivíduos, estará cada vez mais marcado pelo investimento intelectual, o investimento incorpóreo. Na evolução dos processos e dos conteúdos do trabalho, observa-se que o incorpóreo está a assumir características dominantes. Como avançar para um tratamento igual do investimento em formação e do investimento físico num plano contabilístico ou fiscal? É viável imaginar que os investimentos em formação sejam considerados uma valorização dos activos da empresa, mas também do capital de competências dos indivíduos? No contexto actual da situação do emprego, parece-nos útil também relacionar a questão do desenvolvimento da formação contínua com outros aspectos do problema do emprego como a flexibilidade e a organização do tempo de trabalho. Existem com certeza soluções inovadoras que podem por exemplo passar por uma associação do tempo de trabalho devidamente reorganizado com possibilidades de acesso acrescidas à formação.*

*Estas questões constituem, a nosso ver, um terreno privilegiado que deve ser desenvolvido para o diálogo social e espero continuar a apoiar os parceiros sociais ao nível comunitário para fazer avançar estas questões.*

*O método aplicado com êxito no dispositivo de apoio no decurso da sua primeira fase de implementação pode gerar contribuições muito úteis. É neste sentido que gostaria de definir as evoluções necessárias com as três organizações implicadas no diálogo social, a UNICE, o CEEP e a CES. O interesse deste dispositivo foi de dar aos parceiros sociais elementos novos sobre aquilo que está em movimento, aquilo que está a avançar, a inovar. Considero ser nesta via que é necessário continuar, nomeadamente no tratamento de temas prioritários acima referidos, para permitir que o diálogo social registe os novos progressos que as evoluções dos sistemas de trabalho e do próprio trabalho exigem..*

*Joseph Gerner*

## UNICE - CEEP - CES

*Os parceiros sociais que participam no Diálogo Social Europeu, a União das Confederações da Indústria e dos Empregadores da Europa (UNICE), o Centro Europeu de Empresas Públicas (CEEP) e a Confederação Europeia de Sindicatos (CES) reconheceram, desde o lançamento do Diálogo Social em Janeiro de 1985, a importância da educação e da formação ao longo da vida enquanto elementos estratégicos de uma política activa de emprego e potenciadoras de uma capacidade de adaptação às constantes evoluções tecnológicas e o seu contributo para o aumento da competitividade das empresas, a inserção dos jovens, a reinserção dos desempregados e o desenvolvimento profissional e pessoal das trabalhadoras e dos trabalhadores.*

*Os vários pareceres comuns acordados no âmbito do Diálogo Social Europeu mostram bem o interesse de participação dos parceiros sociais no prosseguimento e aprofundamento de debates e de acções comuns em matéria de educação e de formação profissional.*

*As conclusões das Cimeiras Europeias de Essen, Cannes e Madrid reforçam a acção dos parceiros sociais no desenvolvimento das políticas de formação profissional ao longo da vida.*

*Para garantir a execução desta tarefa e contribuir mais significativamente para o desenvolvimento do diálogo social aos níveis europeu e nacional, os parceiros sociais deverão apoiar-se em práticas inovadoras em matéria de formação contínua, já desenvolvidas em todos os Estados-membros.*

*A implementação da Recomendação do Conselho sobre o acesso à formação contínua, adoptada em Junho de 1993, proporcionou a criação do Dispositivo de Apoio ao Diálogo Social sobre a formação contínua.*

*Um primeiro resultado dos trabalhos deste dispositivo de apoio foi apresentado no Compendio 1994, que integrava 30 estudos de caso, práticos, ilustrando dez temas de interesse comum para os parceiros sociais no prosseguimento do seu diálogo.*

*Esta primeira experiência, bem sucedida, merecia ser aprofundada. Assim, o Compendio 1996 do Dispositivo de Apoio ao Diálogo Social, seguindo a mesma metodologia utilizada na elaboração do primeiro, apresenta 30 novos casos de práticas inovadoras dos parceiros sociais sobre a formação contínua, ilustrando uma vez mais os dez temas escolhidos.*

*A riqueza do diálogo social e da acção conjunta entre parceiros sociais, ilustrada no Compendio, deverá servir de base à continuação deste diálogo e contribuir para o desenvolvimento de novas iniciativas comuns, permitindo assim melhorar as qualificações dos trabalhadores e trabalhadoras e a competitividade das empresas.*

*Este Compendio dirige-se a todos os que desejam conhecer melhor o diálogo social sobre a formação contínua. Gostaríamos que pudesse servir também como instrumento de trabalho no aprofundamento e enriquecimento do diálogo social entre organizações patronais e sindicais.*

.....

**Este compêndio é o resultado de um trabalho feito em comum  
por seis peritos designados pelos organismos**

**UNICE - CEEP - CES**

**com o apoio da**

**COMMISSÃO EUROPEIA**

Direcção Geral XXII

**Sr António Dornelas - CES  
Sra Grainne Cregan - CEEP  
Sr Winfried Heidemann - CES  
Sra Margit Hurup Grove - UNICE  
Sr Jean-Marie Luttringer - CES  
Sr Raymond Poupard - UNICE**

---

Publicação realizada com o apoio técnico de  
Cabinet BOUMENDIL STEWART  
74-80, rue Roque de Fillol F - 92800 PUTEAUX



# ÍNDICE

## TEMAS

|                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------|-----|
| METODOLOGIA E OBSERVAÇÕES GERAIS.....                          | 8   |
| <b>1</b> PLANEAMENTO DA FORMAÇÃO NAS EMPRESAS .....            | 15  |
| <b>2</b> PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (PME) .....                | 27  |
| <b>3</b> DESENVOLVIMENTO DA ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA .....       | 41  |
| <b>4</b> TIPOS ESPECIAIS DE EMPREGO .....                      | 57  |
| <b>5</b> INSERÇÃO DOS JOVENS .....                             | 69  |
| <b>6</b> NOVAS FORMAS DE COOPERAÇÃO AO NÍVEL DAS REGIÕES ..... | 83  |
| <b>7</b> VALIDAÇÃO / RECONHECIMENTO .....                      | 97  |
| <b>8</b> MEIOS E MÉTODOS .....                                 | 111 |
| <b>9</b> ATRIBUIÇÃO DOS RECURSOS .....                         | 125 |
| <b>10</b> NOVAS RESPOSTAS ÀS NECESSIDADES INDIVIDUAIS .....    | 139 |

## FICHAS SOBRE AS RELAÇÕES ENTRE DIÁLOGO SOCIAL E OS SISTEMA DE FORMAÇÃO NA EUROPA E NOS ESTADOS MEMBROS

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| EUROPA .....          | 159 |
| ESTADOS MEMBROS ..... | 163 |

# METODOLOGIA E OBSERVAÇÕES GERAIS

O presente compêndio, Compêndio II do Dispositivo de Apoio ao Diálogo Social, constitui um seguimento do Compêndio I, apresentado em Outubro de 1994. No entanto, os dois podem ser lidos separadamente.

Alguns dos comentários introdutórios do primeiro compêndio voltam a ser repetidos na presente edição, com o objectivo de facilitar a compreensão do novo leitor, sendo as diferenças entre as duas versões explicadas a partir das melhorias introduzidas.

Por iniciativa do Comissário Ruberti, foi nomeado um grupo de cinco peritos representando a UNICE, o CEEP e a CES, no Outono de 1993, para implementar um dispositivo de apoio ao diálogo social europeu, financiado pela Comissão Europeia e tendo como ponto de partida as fontes de informação disponíveis a nível europeu.

O primeiro resultado deste trabalho, o Compêndio I, foi apresentado num seminário realizado em Bruxelas, em Outubro de 1994.

Este primeiro trabalho baseava-se sobretudo em documentação existente a nível europeu, resultante de trabalhos realizados no âmbito de programas de acção, nomeadamente o Programa FORCE, suplementada por outras informações relevantes.

O Compêndio I apresentava 30 casos recolhidos nos Estados-Membros, ilustrando 10 temas importantes, bem como uma diversidade de práticas. Cada tema era introduzido através de uma apresentação individual.

Os 10 temas escolhidos não resultaram de uma negociação entre os parceiros sociais a nível europeu ou de um mandato dado aos peritos. A escolha dos temas resultou de uma proposta apresentada pelos peritos, tendo recolhido o acordo dos parceiros sociais.

Após uma discussão no seio do grupo, foram divididas tarefas e cada perito ficou responsável pelo tratamento de 2 temas e de 3 casos ilustrativos de cada um dos temas. Esta divisão de tarefas não implicou a existência de um acordo entre os peritos, ou entre os parceiros sociais, sobre cada detalhe relativo ao trabalho.

Os Secretariados das três organizações europeias, UNICE, CEEP e CES, apoiaram o trabalho, tendo seguido a par e passo o seu desenrolar.

Após a apresentação do Compêndio I, o Grupo Educação-Formação do Diálogo Social foi consultado tendo, subsequentemente, sido decidida a manutenção dos mesmos 10 temas no Compêndio II.

Os parceiros sociais deram o seu acordo ao programa de trabalho proposto pelo grupo de peritos. No entanto, o conteúdo do Compêndio II é da responsabilidade dos peritos.

As introduções aos temas foram revistas, tendo algumas sido reformuladas. As introduções referem explicitamente o tratamento de cada um dos temas nos pareceres-comuns do diálogo social europeu.

No presente Compêndio, os peritos (cujo grupo foi alargado para seis, para incluir três do lado sindical e três do lado patronal) tentaram novas formas de trabalho em conjunto, trabalhando como uma equipa.

Isto significa que deixaram de existir “temas patronais” ou “temas sindicais” passando a existir temas comuns, respondendo aos interesses de ambas as partes e contribuindo para criar um clima de maior confiança entre os parceiros sociais no seu trabalho conjunto.

Apesar de os parceiros sociais terem dado o seu acordo à metodologia e terem sugerido elementos relativos ao

.....

conteúdo do Compêndio, a responsabilidade dos resultados recai sobre os peritos.

O dispositivo de apoio ao diálogo social e os dois compêndios têm por objectivo apoiar o trabalho futuro dos parceiros sociais, da forma que estes acharem mais adequada. O seu sucesso ou malogro será por eles julgado.

Para os peritos, esta nova forma de trabalhar implicou que ninguém tivesse a responsabilidade exclusiva por um tema, ou por todos os casos que ilustram esse mesmo tema. A responsabilidade é partilhada por todo o grupo. É provável que esta nova metodologia tenha “diluído” a capacidade técnica de cada um dos peritos individualmente, tendo tornado mais difícil a tarefa de cada um, na medida em que tiveram de se encontrar compromissos para que o trabalho pudesse continuar. Esperamos, no entanto, que ela tenha contribuído para alargar as perspectivas e para dar maior credibilidade à informação.

A metodologia “bottom-up” utilizada no primeiro compêndio foi bem acolhida, pelo que foi mantida e mesmo alargada no Compêndio II, o qual reflecte a realidade das práticas existentes nos Estados-Membros e até agora não divulgadas a nível europeu. A capacidade técnica existente no seio do grupo foi crucial para atingir este objectivo.

\* \* \*

No primeiro compêndio todos os casos eram descritos de acordo com uma fórmula comum. Dado que esta apresentação uniforme foi bem acolhida, o presente compêndio retoma-a, apesar de a fórmula ter sido revista no sentido de melhorar a informação contextual de cada caso. Cada caso inclui um capítulo que faz a sua ligação com os sistemas de relações industriais ou de formação do país respectivo. No primeiro compêndio não existia este tipo de informação, facto que lhe custou algumas críticas. Este tipo de informação torna mais fácil avaliar o caso relativamente ao seu carácter inovador ou não.

Por razões práticas, cada caso indica o nome do perito que o descreveu, incluindo ainda uma lista de referências, com pessoas de contacto para cada um dos casos, na

eventualidade de algum leitor desejar receber informações mais detalhadas sobre casos individuais.

No Compêndio II, tal como no primeiro, cada tema deveria ser ilustrado por três novos casos. Este objectivo não foi realizado na sua totalidade : o tema IV só tem dois casos, enquanto que o tema X possui quatro casos, dado que a qualidade dos casos e o equilíbrio geográfico constituíam um critério prioritário. Assim, um dos casos inicialmente previsto para o tema IV ilustra melhor o tema X.

Na realidade, muitos dos casos poderiam ilustrar mais do que um tema e a sua distribuição final depende de discussões no seio do grupo e de uma escolha final.

Uma das críticas ao Compêndio I salientava que era difícil compreender o significado dos casos integralmente a partir da informação contextual dada. No presente Compêndio este problema foi resolvido de duas formas. Em primeiro lugar, cada caso é acompanhado por alguma informação contextual. Em segundo lugar, e como ponto de interesse intrínseco, foi incluída uma ficha sobre cada país, que inclui uma breve descrição sobre o desenvolvimento do diálogo social sobre a formação profissional, a relação entre o diálogo social e a legislação, bem como a relação entre o diálogo social e os sistemas de formação profissional. Estas fichas de país incluem ainda alguns comentários sobre temas e níveis de diálogo social e de formação profissional em cada país, bem como a possibilidade de chamar a atenção para aspectos particulares.

\* \* \*

Dado que a União Europeia conta agora com três novos Estados-Membros, Áustria, Finlândia e Suécia, esperamos que a informação sobre estes países seja considerada interessante e útil para os restantes países, e vice-versa.

Com o objectivo de redigir fichas de país compreensíveis, mas sem muitos detalhes e também em sinal de respeito pelos Estados-Membros que não estão representados no grupo de peritos, o grupo decidiu maioritariamente - bem ou mal - que nenhum perito escreveria a ficha relativa do seu próprio país respectivo. É claro que

esta decisão tem as suas desvantagens e suscitou muita controvérsia no seio do grupo. Esperamos que o objectivo de tratar da mesma forma todos os Estados-Membros e de nos limitarmos aos elementos essenciais justifique os inconvenientes.

Todas as fichas de país foram validadas por pessoas de contacto do lado sindical e do lado patronal, nomeadas em cada país a pedido das organizações europeias.

Estas pessoas de contacto têm de ser mencionadas especificamente, na medida em que se trata de uma inovação relativamente ao trabalho anterior. Foram extremamente úteis aos peritos, dando acesso aos países respectivos, validando as fichas e ajudando a encontrar contactos com as organizações e empresas a nível nacional, sempre que isso se justificou.

Por forma a relacionar o dispositivo de apoio, do qual os compêndios são os resultados tangíveis, com o processo do diálogo social europeu e por forma a dar uma referência global, as fichas de país são precedidas por uma ficha Europa, a qual descreve os principais órgãos consultivos em que participam os parceiros sociais bem como o diálogo social europeu e os seus resultados.

O Compêndio II foi elaborado com o mesmo objectivo do Compêndio I: recolher e publicar informação a nível comunitário para um dispositivo de apoio, ou para uma plataforma comum de conhecimentos, experiências e informações destinadas ao Diálogo Social Europeu sobre a Formação Profissional Contínua.

Estes compêndios, ou recolhas de informação, não podem pretender ser representativos ou exaustivos. A diversidade a nível nacional, regional, sectorial, a nível de ramo ou de empresa é imensa. Os parceiros sociais desempenham papéis diferentes em situações diferentes e em Estados-Membros diferentes. Não existe uma só forma “correcta” de fazer as coisas, ou um único modelo ou mecanismo de diálogo, de influência ou de responsabilidade “correcto”.

De uma forma geral, os casos apresentados no presente Compêndio são mais ilustrativos da cooperação entre os parceiros sociais e do diálogo entre si do que aconteceu

no primeiro Compêndio. Por essa razão, o grupo de peritos considerou que não constituía um problema o facto de dois dos casos serem unilaterais. Para além disso, um é patronal e o outro sindical.

Os casos variam do nível internacional ao nacional, do interprofissional a iniciativas muito concretas ao nível das empresas.

A sua ordem de apresentação, bem como dos temas, foi mantida por razões de ordem prática. Este facto não significa qualquer indicação de importância dada a cada caso ou tema, ou mesmo uma expressão da sua prioridade.

Os parceiros sociais identificaram quatro temas importantes :

- a formação ao longo da vida,
- a orientação profissional dos jovens e adultos,
- as qualificações : análise e antecipação de necessidades, validação/certificação e transparência das qualificações,
- os recursos : financiamento, co-responsabilidade e co-investimento,

como prioritários para o seu trabalho futuro no âmbito do Diálogo Social Europeu sobre a Educação e a Formação. Estes quatro temas devem ser analisados através dos temas transversais da competitividade e da parceria entre os parceiros sociais, bem como entre os parceiros sociais e as autoridades públicas.

Estas prioridades foram identificadas após o lançamento do Dispositivo de Apoio e da adopção do programa de trabalho dos peritos. Consequentemente, não tiveram qualquer influência sobre a escolha dos temas cobertos pelos dois compêndios. Mas os temas cobertos pelos compêndios têm ligação directa com, pelo menos, três dos quatro temas escolhidos pelos parceiros sociais.

Esperamos que o presente Compêndio, com as suas fichas por país, as notas introdutórias e de informação e os casos concretos, possa servir como instrumento de apoio e de inspiração para o progresso do diálogo social aos níveis apropriados, por forma a contribuir para melhorar um processo que, por si só, é de importância crucial para a promoção das competências, tanto das empresas

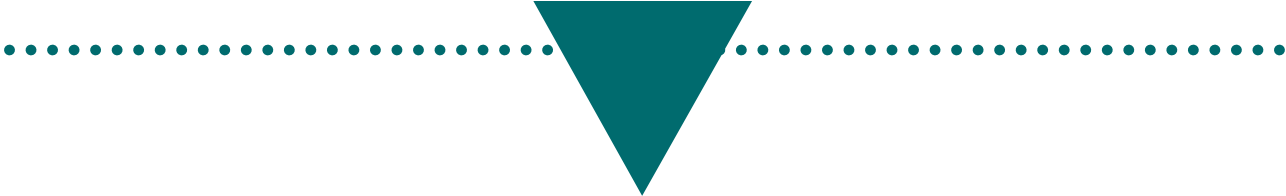






# TEMAS





# TEMA 1

---

## PLANEAMENTO DA FORMAÇÃO NAS EMPRESAS

Responsável : **Grainne CREGAN**

### CASO 1

SmithKline Beecham Pharmaceutical's  
Irvina, Escócia, Reino Unido

### CASO 2

Alargamento do plano de formação através da introdução  
de medidas de qualidade na “Banque Générale du Luxembourg”  
Luxemburgo

### CASO 3

Babcock Wilcox, Espanhola SA, Bilbao  
Espanha

# TEMA 1 : PLANEAMENTO DA FORMAÇÃO NAS EMPRESAS

## Introdução

Dado que os trabalhadores de uma empresa constituem um dos seus recursos mais importantes, a qualidade da mão-de-obra constitui um elemento central da luta pela sobrevivência e pelo crescimento das empresas num mercado cada vez mais competitivo. A planificação dos requisitos em matéria de pessoal e formação da empresa deveria, assim, ser um aspecto fundamental das suas actividades. A planificação eficaz da formação pode contribuir para a evolução global da empresa tendo em vista responder aos desafios do mercado.

A formação e o desenvolvimento do pessoal devem ser um objectivo estratégico de qualquer empresa. Devem constituir uma componente essencial da sua estratégia comercial global e ser devidamente orçamentados. Os requisitos em matéria de mão-de-obra numa empresa devem ser não só quantitativos mas também qualitativos. Consequentemente, as empresas devem saber quais os níveis e a qualidade da formação necessários para responder às exigências actuais e futuras.

O grau de dificuldade encontrado ao desenvolver um plano de formação prospectivo depende da dimensão da empresa e da complexidade das suas actividades, bem como da amplitude das transformações necessárias no futuro. A estabilidade do ambiente em que opera tem também uma influência importante.

As empresas bem sucedidas reconhecem o valor da sua mão-de-obra e investem fortemente no seu desenvolvimento. Este investimento deve ser considerado tão importante como outros investimentos principais. No entanto, as despesas com a formação são muitas vezes reduzidas substancialmente nos períodos de recessão ou de flutuação dos níveis de actividade.

O elemento mais importante do planeamento da formação

consiste na identificação cuidadosa das necessidades. Frequentemente é dada ênfase às necessidades da empresa sem se tomar também em consideração a necessidade de desenvolvimento dos indivíduos. Se o sistema de identificação das necessidades não tiver o devido grau de exactidão, a solução proposta não será adequada às necessidades reais e serão consequentemente desperdiçados recursos valiosos. Assim, os procedimentos de planeamento da formação adoptados nas empresas são fundamentais para implementação da formação com sucesso. A formação profissional deve contribuir para a formação ao longo de toda a vida e não responder apenas a uma necessidade operacional imediata.

O planeamento da formação implica não só a sua concepção e realização mas também o seu financiamento e a criação de sistemas de apoio à sua implementação, por exemplo a licença para formação, que é um direito na Bélgica, França e Alemanha, mas não noutros países.

Na Europa verifica-se uma tendência geral para o aumento da importância da formação profissional contínua (FPC). Uma das razões para tal é o facto de se estar a dedicar uma enorme importância aos recursos humanos, com o objectivo de aumentar a produtividade e a capacidade para competir. A tónica posta no serviço ao cliente, na qualidade e particularmente em se atingir os níveis ISO, implicam uma FPC mais abrangente. Significa também que os grupos habitualmente excluídos da FPC, como os trabalhadores a tempo parcial, são agora incluídos com maior frequência neste processo.

O conceito "Planeamento da formação" tem acepções diferentes consoante os países e é aplicado de forma diferente. Nalguns países, as empresas são obrigadas por lei a consultar os representantes dos trabalhadores a planificação da formação. A seriedade da consulta pode variar bastante de

empresa para empresa. Garante, no entanto, aos representantes dos trabalhadores a possibilidade de assegurarem que sejam também tomadas em consideração as necessidades dos indivíduos e não apenas as da empresa.

Em França, a legislação impõe aos empregadores, tanto a nível sectorial (através das convenções colectivas) como a nível da empresa, a obrigação de preparar um plano de formação (plan de formation) e de consultar as comissões de trabalhadores.

Noutros países da União Europeia existem procedimentos menos formais. Em Itália, por exemplo, os empregadores não são obrigados por lei a fornecer formação, apesar de os trabalhadores terem o direito legal a uma licença para fins de educação e formação. Na Alemanha, a lei sobre a organização interna das empresas de 1972 estabelece que as comissões de trabalhadores e os empregadores devem promover a formação profissional e colaborar neste domínio. As comissões de trabalhadores têm o direito de co-gestão nalgumas áreas.

É também importante garantir a ligação entre os sistemas nacionais de formação e a formação facultada nas empresas, a fim de garantir que os sistemas geridos pelo Estado respondem aos requisitos da economia.

Muitos dos Pareceres comuns referem a importância do planeamento e do investimento a longo prazo em todos os aspectos da formação (ver referências pertinentes).

Neste compêndio, o caso de Smithkline mostra que apesar de não haver uma obrigação legal, a empresa reconheceu as vantagens significativas da planificação e organização conjuntas do projecto desde o início. Grupos mistos Administração/Sindicatos identificaram os requisitos da iniciativa e, ao longo da sua execução, avaliaram os progressos em função dos objectivos acordados, assegurando assim a análise e o acompanhamento conjunto das necessidades do princípio ao fim.

O caso luxemburguês do Banque Général du Luxembourg demonstra que a aplicação da obrigação legal relativa aos planos de formação não é suficiente para garantir o estabe-

lecimento de actividades em matéria de garantia de qualidade fora dos planos de formação propriamente ditos.

No caso da Babcock Wilcox Espanhola, a empresa reconhece a importância estratégica da formação. As exigências de formação fazem parte integrante do seu acordo colectivo. Os representantes do pessoal participam no desenvolvimento, aprovação e acompanhamento do plano anual de formação.

### **Referências ao "Planeamento da Formação" nos Pareceres Comuns**

*"A formação, a motivação, a informação e a consulta"*  
(06/03/87)

Pontos A3, A5, A7, A8, B4, B5.

*"Educação e a formação"* (19/06/1990).

Pontos 4, 5, 6, 9.

*"As modalidades susceptíveis de permitir o acesso efectivo mais amplo possível às oportunidades de formação"*  
(20/12/91)

Pontos 1, 5, 10, 20.

*"A transição da escola para a vida activa"* (05/04/91)

Ponto 3.3.

*"As novas tecnologias, a organização do trabalho e a capacidade de adaptação do mercado de trabalho"*  
(10/01/91)

Ponto 2.

*"A contribuição da formação profissional para a luta contra o desemprego e a reintegração dos desempregados no mercado de trabalho, à luz da nova situação criada pelo Livro Branco"* (04/09/95)

Ponto 9.

*"O papel e as acções futuras da Comunidade no domínio da Educação e da Formação, tendo em consideração o papel dos parceiros sociais"* (24/10/94)

Pontos 2.2.1, 2.2.2, 2.6, 3.2.2.

## PLANEAMENTO DA FORMAÇÃO NAS EMPRESAS

### 1 - PERFIL DO CASO - RELAÇÃO COM O TEMA

A fábrica SmithKline Beecham Pharmaceuticals' Irvine produz penicilinas semi-sintéticas e outros produtos farmacêuticos.

Este projecto é em parte financiado por FORCE e envolve parceiros transnacionais: Durco European Operations, Bélgica e a Federação Europeia dos Sindicatos de Trabalhadores Químicos.

A fábrica, criada em 1971, tinha linhas de demarcação bem estabelecidas que tornaram a introdução das multi-qualificações um verdadeiro desafio. Foi decidido que a iniciativa só poderia ter sucesso se a administração trabalhasse em parceria com os dois principais sindicatos envolvidos (TGWU e AEEU). Assim, desde o início, grupos mistos Administração/Sindicatos avaliaram as exigências da iniciativa. O lançamento inicial ocorreu em 1991, o planeamento e as negociações só foram completados em Janeiro de 1994.

### 2 - DESCRIÇÃO DO CASO

#### Actores envolvidos e participantes

Administração, sindicatos TGWU e AEEU e todos os 450 trabalhadores manuais envolvidos no projecto.

#### Organização e implementação

O objectivo do projecto era desenvolver uma iniciativa de formação multi-qualificações, uma iniciativa de formação baseada nas competências, que era uma parte integrante da estratégia global de reestruturação de SmithKline Beecham. Havia uma exigência de mudança de cultura da empresa encorajando a responsabilização dos trabalhadores a todos os níveis da organização. Multi-qualificações significa que o trabalho não é "propriedade" de um grupo particular mas é efectuado por qualquer trabalhador formado e qualificado de forma apropriada. A estratégia de reestruturação implicava a redução do número de quadros.

O projecto foi implementado num certo número de fases:

- A fase de planeamento inicial, que envolvia a avaliação das exigências da empresa e da capacidade do pessoal, foi efectuada por um grupo no terreno envolvendo ambas as partes. A definição dos critérios de referência foi efectuada em 5 empresas; foram estabelecidas as implicações em termos de custo e identificados os benefícios esperados.

A participação conjunta de um perito académico reconhecido e de um líder sindical respeitado permitiu reduzir os receios do pessoal quanto ao sucesso do plano. Foi garantido que não haveria despedimentos em resultado das multi-qualificações. Realizaram-se sessões de comunicação todos os seis meses, enquanto o planeamento estava em progresso, entre 1991 e 1994.

- As negociações entre a gestão e os sindicatos sobre a introdução de novas práticas de trabalho, embo-

### CASO 1

**SmithKline Beecham  
Pharmaceutical's,  
Irvine**

País : **Escócia,  
Reino Unido**

Nível : **Empresa**

ra prolongadas, foram concluídas com sucesso em 1994.

- As qualificações requeridas pelos empregos foram então identificadas. Elaborou-se uma lista das tarefas que poderiam ser executadas por qualquer trabalhador. O nível de qualificações existentes foi então estabelecido. O trabalho é organizado em células de produção. Há um formador afecto a cada célula (antigo trabalhador). Cada formador identificou as necessidades de formação da célula.

- Foi criado um centro de formação para responder especificamente a uma avaliação detalhada das exigências.

- 25 trabalhadores da produção com experiência foram seleccionados e formados como formadores e avaliadores para o programa de multi-qualificações. Estes formadores conceberam os cursos de formação, que foram ministrados na casa por uma empresa local de formação, a Kilmarnock College.

- A formação assentava numa estrutura modular e destinava-se a grupos específicos de trabalhadores, incluindo operadores e trabalhadores do sector eléctrico e mecânico.

A formação foi iniciada em Setembro de 1994. Todos os operadores de processo foram formados em competências básicas de engenharia - um programa de formação de 4 dias efectuado na casa, no novo centro de formação criado para esse fim. Esta formação foi seguida por um acompanhamento individual na secção de produção. Está a ser realizada formação transversal para mecânicos, electricistas e técnicos de instrumentação, uma parte da qual ministrada por uma empresa de formação exterior, Scotwest, sendo o resto feito na casa, no posto de trabalho.

Para homologar as competências tanto dos operadores como dos técnicos, a empresa, através da colaboração com a Associação das Indústrias Químicas, utiliza as normas acordadas a nível nacional (NVQ), quando existem, e normas internas no caso de não existirem NVQ.

Um grupo composto por representantes das equipas de produção fiscaliza a implementação da formação. Outro grupo composto por quadros superiores de gestão e dois representantes de cada sindicato avalia a eficiência do processo todos os três meses. Um grupo misto separado trata das questões que se levantam durante a implementação do plano.

Para apoiar a formação, o Centro de Formação desenvolveu uma série de pacotes de formação multimédia.

### **Resultados e perspectivas**

- O trabalho é agora efectuado pela pessoa mais apropriada para o fazer. As qualificações transversais foram conseguidas - por exemplo, os operadores de produção efectuam tarefas específicas de manutenção e de laboratório.

- Foram criados grupos auto-geridos.

- Registrou-se um desenvolvimento pessoal através do reforço das qualificações, etc.
- A satisfação no emprego aumentou.
- Foi possível realizar economias através da não substituição de pessoal que deixa a empresa, efectuando o pessoal trabalho que anteriormente era subcontratado e através da poupança de tempo com avarias.

### 3 - CONTEXTO

#### O caso e relações industriais

As relações laborais no Reino Unido não são legalmente vinculativas. A representação dos trabalhadores no local de trabalho ou no domínio da contratação colectiva não está regulamentada.

#### O caso e relação com o sistema de formação profissional contínua

Não existe apoio legal para a participação sindical nas questões de formação no Reino Unido. Como resultado, existem poucos exemplos de políticas contratuais na área da formação, embora haja exemplos de acordos menos formais. Este caso é um bom exemplo de um envolvimento activo dos sindicatos, a partir do início, no planeamento e implementação de uma iniciativa de reestruturação/formação que foi resultado de um acordo de contratação colectiva inovador.

### CONTACTOS

*Sr. Thomas HENDRY, Training Officer,  
Smithkline Beecham Pharmaceuticals,  
Shewalton Road,  
UK-Irvine,  
Ayrshire KA11, 5AP  
Escócia  
Tel : 44 1294 274200  
Fax : 44 1294 272194*

*Sr. Jimmy CAMERON O'NEILL,  
Transport & General Workers Union (TGWU)  
Shewalton Road,  
UK-Irvine,  
Ayrshire KA11 5AP  
Escócia  
Tel : 44 1294 274200  
Fax : 44 1294 272194*

#### **Descrição do caso feita por**

*Grainne CREGAN  
Electricity Supply Board  
79 Lower Mount St.  
IRL. - DUBLIN 2  
Tel : 353.1.702.69.92  
Fax : 353.1.656.78.56*

### CASO 2

**Alargamento do plano de formação através da introdução de medidas de qualidade na Banque Générale du Luxembourg**

País : **Luxemburgo**

Nível : **Empresa**

#### 1 - PERFIL DO CASO – RELAÇÃO COM O TEMA

A Banque Générale du Luxembourg é, pelo número de pessoas que emprega, o maior banco luxemburguês. Para além da sede em Luxemburgo, dispõe de 50 agências no país com um total de 1 850 trabalhadores. O plano de formação anual da empresa foi recentemente completado por projectos específicos que visam antes de mais melhorar a qualidade dos produtos e dos serviços. Algumas das medidas incidem nas qualificações e abrangem um número elevado de participantes. Neste contexto, o caso em estudo é um exemplo de alargamento do conceito tradicional de formação gerado pela necessidade de, por força do aumento da concorrência, elevar o nível de qualidade.

#### 2 - DESCRIÇÃO DO CASO

##### Actores envolvidos e participantes

Os actores envolvidos no planeamento da formação são o departamento de formação e de formação contínua, os representantes dos trabalhadores e o comité misto da empresa. O actor dos projectos de qualidade é a nova unidade de organização "Qualidade". Os participantes nestas medidas são os trabalhadores da empresa.

##### Organização e implementação

O projecto de plano anual de formação e o relatório anual de formação são comunicados ao comité misto da empresa. O relatório de formação para o período compreendido entre 1 de Julho de 1994 e 30 de Junho de 1995 descreve as medidas de formação para os trabalhadores nos seguintes domínios:

##### Formação contínua na empresa

- Formação de base (cinco dias de informação para todos os novos empregados)
- Formação contínua em matéria bancária – um a cinco dias (conhecimentos económicos, sector do crédito, financiamento, informática, técnicas de gestão, temas específicos incluindo a segurança no trabalho e qualidade)
- Formação prática, línguas maternas (francês, neerlandês).

##### Formação contínua fora da empresa

- Línguas estrangeiras
- Formação contínua com vista a uma promoção (por exemplo academia bancária)
- Programa geral de gestão
- Seminários no Luxemburgo e no estrangeiro.

Estes encontros decorrem geralmente ao longo de vários dias e, nos casos da formação contínua com vista a promoção, vários anos.

Para além disso, os formandos podem frequentar o plano de formação interno à empresa, bem como programas de visitas escolares e outras medidas destinadas à integração de jovens.

Nos últimos anos foram desenvolvidos inúmeros projectos específicos que extravasam do programa de formação anual e que se destinam a desenvolver uma orientação voltada para a qualidade na empresa. Em 1993 e 1994, a direcção e alguns membros do pessoal receberam formação específica em matéria de qualidade, a qual foi posteriormente dispensada a todos os trabalhadores. Com base nesta formação, os empregados foram encorajados a apresentar propostas destinadas a melhorar a qualidade.

### **Resultados e perspectivas**

Em 1994/95, num período de 12 meses, realizaram-se um total de 7 000 dias/participante para a formação do pessoal (sem contar os programas destinados a aprendizes e estagiários), no âmbito do programa de formação regular. Significa isto que, estatisticamente falando, cada trabalhador participou durante quatro dias em acções de formação contínua. Há ainda que acrescentar 3 000 dias/participante programas de formação para formandos.

Entre Março e Outubro de 1993, 255 "representantes de qualidade" especialmente seleccionados receberam uma formação no âmbito de seminários de três dias sobre o programa da qualidade. Seguidamente, os participantes nestes seminários serviram de multiplicadores ao apresentarem o programa de qualidade a todo o pessoal no âmbito de simpósios de informação de um dia entre Outubro de 93 e Outubro de 94. O objectivo destes simpósios era sensibilizar o pessoal para as questões da qualidade e motivá-lo a fazer propostas destinadas a melhorar os produtos e os serviços. Daqui resultaram mais de 400 propostas tendo a maioria delas sido concretizadas. O programa prosseguirá com cursos de formação destinados a 60-70 "pessoas sensibilizadas" as quais servirão de multiplicadores da qualidade no âmbito de simpósios de 3 a 4 dias.

## **3 - CONTEXTO**

### **O caso e relações industriais**

A legislação luxemburguesa estabelece que os planos de formação devem ser elaborados pelo comité misto da empresa (representantes da administração e dos trabalhadores). Os representantes do pessoal têm direito de consulta e participam formalmente na tomada de decisões. A implementação das medidas de formação é todavia da responsabilidade exclusiva da direcção. O mesmo se passa com o programa complementar de qualidade. Na opinião dos representantes do pessoal que integram o comité misto da empresa, a informação sobre os programas de qualidade poderia ainda ser melhorada.

### **O caso e relação com o sistema de formação profissional contínua**

O caso em estudo é um exemplo de alargamento do conceito tradicional de formação sob a forma de

.....

curso internos e externos que são retomados no programa de formação formal por via de projectos específicos relativos à qualidade e igualmente com relevância em termos de formação contínua. O plano de formação tradicional não pode responder de forma adequada às necessidades de qualidade – como outras empresas e outros países já o demonstraram. Este o motivo pelo qual são necessários projectos especificamente direccionados, que visem a totalidade do pessoal.

## CONTACTOS

*Gaston WOLFF  
Groupe Qualité  
Banque Générale du Luxembourg  
Tel : 352 4242 5144  
Fax : 352 4242 5155*

*André BINTZ  
Délégué du Personnel  
Banque Générale du Luxembourg  
14, rue Aldringen  
L-2951 LUXEMBOURG  
Tel : 352 4242 4375  
Fax : 352 4242 4126*

### *Descrição do caso feita por*

*Winfried HEIDEMANN  
Hans-Böckler-Stiftung  
Bertha-von-Suttner-Platz 3  
D - 40227 Düsseldorf  
Tel : 49 211 777 8 171 172  
Fax : 49 211 777 8 188*

## PLANEAMENTO DA FORMAÇÃO NAS EMPRESAS

### CASO 3

**Babcock Wilcox,  
Espanhola SA, Bilbao**

País : **Espanha**

Nível : **Empresa**

#### 1 - PERFIL DO CASO - RELAÇÃO COM O TEMA

A Babcock Wilcox Espanhola, S.A. Bilbao, é uma empresa estatal pertencente ao grupo industrial espanhol TENEO. Tem 1 500 trabalhadores e produz uma vasta série de equipamento industrial para o mercado interno e para o mercado internacional.

Nesta empresa, a formação é considerada como um elemento importante no planeamento industrial da empresa. Os planos de formação são submetidos anualmente à Comissão de Trabalhadores (26 representantes sindicais eleitos) para parecer transitando pela Comissão de Formação para a Comissão Conjunta de Formação criada para o efeito. Esta última é constituída por um grupo de 6 pessoas representando a administração e os sindicatos em números iguais. Está envolvida na concepção, realização e avaliação dos planos de formação.

#### 2 - DESCRIÇÃO DO CASO

##### Actores envolvidos e participantes

Os actores envolvidos são o Departamento de Formação, o Conselho de Empresa e a Comissão de trabalhadores através da Comissão de Formação.

##### Organização e implementação

A convenção colectiva contém um capítulo específico sobre a política de formação da empresa e estabelece os critérios para a sua aplicação.

A formação na empresa é vista como uma prioridade estratégica para responder com sucesso aos processos de transformação económica, tecnológica e social em cujo contexto a empresa compete.

Do Departamento de Formação exige-se que esteja completamente consciente dos objectivos da empresa em todos os aspectos da sua actividade.

As necessidades de formação são identificadas no terreno, através de um debate contínuo entre os trabalhadores e a administração. O Departamento de Formação promove o debate com cada departamento no que respeita às questões da sua competência. Identifica em seguida as maneiras como a formação pode contribuir com soluções para esses problemas. Assim, é traçado um plano de formação para cada secção, que deve revestir a forma de um acordo formal entre o Departamento de Formação e o departamento em questão. Estes planos departamentais são então reunidos globalmente num plano geral para a empresa, sendo submetido à administração da empresa para aprovação.

O Plano Final estabelece os objectivos, conteúdos, metodologias e formas de gestão do programa de formação.

Assim, um plano concebido de uma forma específica, tendo em conta os critérios estratégicos da empre-

sa, destina-se tanto às exigências de formação existentes como previsíveis. As necessidades referem-se aos seguintes aspectos:

- Adaptação às mudanças emergentes dos processos de inovação tecnológica e dos novos métodos de organização do trabalho.
- Promoção pessoal e desenvolvimento profissional de forma a contribuir para a eficiência económica, melhorando a competitividade da empresa e dos trabalhadores, em benefício de todos.
- Garantia suficiente de uma formação técnica e de segurança para responder às alterações do emprego.

A formação é ministrada na empresa, no seu Centro de Formação ou no posto de trabalho, por especialistas do interior da empresa ou recorrendo a consultores externos contratados para assegurar cursos especiais.

A empresa transmite à Comissão de Formação relatórios trimestrais sobre a execução do programa de formação. Além disso, a Comissão obtém um relatório anual sobre as sessões de formação efectuadas durante o ano.

Os trabalhadores recebem o salário normal enquanto efectuam uma formação nas horas de trabalho.

A Babcock recebe anualmente estudantes de engenharia ou estudantes em "cursos sandwich", proporcionando a estes jovens experiências de trabalho que facilitam a sua integração em contexto de trabalho no final dos seus estudos. Também são organizados cursos técnicos para os filhos dos trabalhadores em idade escolar.

### **Resultados e perspectivas**

O programa de formação vai assim ao encontro das necessidades dos diferentes departamentos da empresa.

Os representantes dos trabalhadores têm um papel importante na concepção e na organização da formação, através da Comissão de Trabalhadores e da Comissão de Formação.

O pessoal que de outra forma se tornaria excedentário tem uma oportunidade de continuar a trabalhar na empresa, recorrendo aos programas de reciclagem,

Através do recurso à formação, as competências e capacidades do pessoal são sistematicamente melhoradas.

Através da formação, foram melhoradas as competências e capacidades do pessoal, dando-lhes mais mobilidade tanto dentro como fora da empresa.

A ênfase na formação na empresa tem contribuído para uma melhoria da situação financeira da empresa.

### 3 - CONTEXTO

#### O caso e relações industriais

A nível da empresa, a influência dos sindicatos é regulada pelo Estatuto do Trabalhador e por uma lei sobre a liberdade sindical. O Estatuto estabelece que tanto a Comissão de Trabalhadores como as secções sindicais são legalmente reconhecidos como organismos representativos face à gestão. Têm o direito de negociar convenções colectivas, receber informação e fiscalizar da observância das leis e regulamentos que protegem os trabalhadores.

#### O caso e relação com o sistema de formação profissional contínua

O "Acordo Tripartido sobre a Formação Contínua dos Trabalhadores" de 1992 (assinado por dois dos três grandes sindicatos: UGT e CC.OO), requer uma representação igual de empregadores e sindicatos, encarregados de estabelecer planos de formação e educação para os trabalhadores. Anteriormente, os sindicatos as Comissões de Trabalhadores estavam relativamente pouco envolvidos na formação profissional contínua.

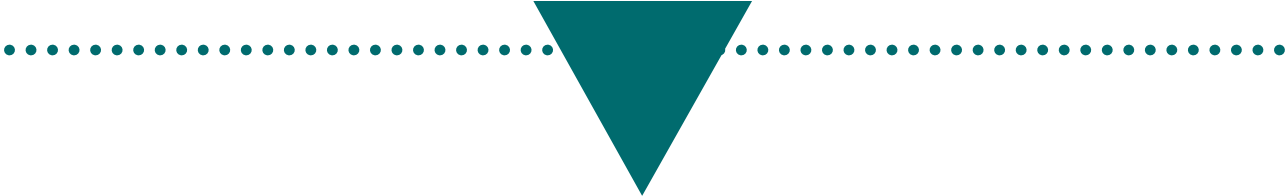
### CONTACTOS

*Sr. D. Francisco SANCHO LLERANDI  
Jefe Area Formacion,  
Carretera Ugarte,  
s/n – Galindo,  
48510 Valle de Trápaga,  
E - BILBAO.  
Tel : 34 4 953413  
Fax : 34 4 956147*

*Sr. Miguel Angel MATABUENA  
Presidente do Conselho de Empresa  
Carretera Ugarte,  
s/n – Galindo,  
48510 Valle de Trápaga,  
E - BILBAO  
Tel : 34 4 953413  
Fax : 34 4 956147*

#### **Descrição do caso feita por**

*Grainne CREGAN  
Electricity Supply Board  
79 Lower Mount St  
IRL - DUBLIN 2  
Tel : 353.1.702.69.92  
Fax : 353.1.656.78.56*



# TEMA 2

---

## PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Responsável : **Margit HURUP GROVE**

### CASO 1

"Grafisch Opleidings Centrum" (Centro de Formação Gráfica)  
Holanda

### CASO 2

KEKO  
Finlândia

### CASO 3

ASSIST  
Portugal

## TEMA 2 : PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

### Introdução

As grandes ou médias empresas representam menos de 1% das empresas europeias. Em mais de 15,5 milhões de empresas do sector privado (exceptuando as explorações agrícolas) noventa e nove por cento são classificadas como pequenas empresas (100 ou menos trabalhadores). A maior parte destas empresas, cerca de 90%, são micro-empresas (10 ou menos trabalhadores). As PME empregam cerca de 70% da mão-de-obra no sector privado e as micro-empresas fornecem cerca de 1/3 do total de empregos. Estão também na origem da maior parte do crescimento líquido do emprego.

A designação "PME" abrange uma realidade bastante diversificada, tanto na dimensão como no tipo de relações e dependências externas: desde as empresas de dimensão média com departamentos profissionais para as relações industriais e a formação até à pequena empresa familiar, habituais no sector artesanal e em certos tipos de trabalhos de construção e serviços, que não dispõem de quadros ou de administrações devidamente formados nem de departamentos profissionais. Os mecanismos formais de consulta e diálogo são raros, o mesmo acontecendo no que respeita aos delegados sindicais ou representantes dos trabalhadores, pelo menos nas micro-empresas, mas também frequentemente nas PME, exceptuando a França. No entanto, as PME e as micro-empresas têm habitualmente de cumprir a legislação e as convenções colectivas, apesar de existirem, nalguns Estados-membros, medidas de apoio ou derrogações especiais. Os problemas específicos das PME e a necessidade de fazer participar estas empresas e os seus trabalhadores em programas especiais e na formação, são mencionados em vários Pareceres comuns.

As pequenas empresas não têm recursos para a planificação e a análise prospectiva. O seu horizonte temporal é habitualmente curto e estão geralmente dependentes de

assistência externa para a previsão, planificação e prestação de serviços e formação. A falta de formação em matéria comercial e de gestão do próprio empresário constitui frequentemente um obstáculo ao desenvolvimento de toda a empresa – e por vezes também à exploração das medidas de apoio, quando estas existem. De forma muito geral, é possível afirmar que quanto mais pequena é a empresa, mais difícil se torna realizar formação e disponibilizar o tempo para tal necessário. Neste contexto poderão ser úteis medidas de substituição ou rotação, como as que existem na Bélgica e na Dinamarca, ou modelos de formação especificamente adaptados às necessidades das pequenas empresas, como os existentes na Alemanha, na Áustria e no Reino Unido. A atribuição de partes específicas do orçamento nacional para a formação, como é feito nalguns Estados-membros, parece ser uma medida útil, mas talvez não suficiente, se se confirmar que as pequenas empresas não têm frequentemente conhecimento das vantagens existentes. O recurso a serviços externos especializados pode igualmente ser considerado problemático devido ao seu custo, e talvez também ao receio de perder influência. As iniciativas nacionais ou sectoriais destinadas a promover a transferência de experiência e know-how no âmbito da previsão, planificação e fornecimento da formação, bem como as iniciativas de conjugação das necessidades (várias pequenas empresas de um determinado sector ou zona candidam-se, em conjunto, a financiamento e cursos de formação), existentes na Espanha, por exemplo, são particularmente interessantes.

A nível europeu foram criadas estruturas de apoio destinadas, por exemplo, a iniciar trabalhos de análise e incentivar a formação de alianças estratégicas. A criação do Observatório Europeu das PME merece uma ênfase especial neste contexto. Tendo em conta a proporção de emprego fornecido pelas pequenas empresas e pelas

micro-empresas, e embora reconhecendo as dificuldades especiais, inerentes à sua dimensão, para a formação dos trabalhadores, a verdade é que os conceitos de "educação permanente", "orientação" e "qualificações para o futuro" – tanto no interesse do desenvolvimento do trabalhador como no interesse da competitividade de empresa – não são aqui menos importantes do que nas grandes empresas, apesar de ser muito mais difícil criar os mecanismos necessários para garantir a sua aplicação. No primeiro compêndio descreviam-se as iniciativas que um sector pode tomar para apoiar as suas PME e uma iniciativa regional de transferência de experiência das grandes empresas para as pequenas empresas. No presente compêndio, o primeiro caso descrito ilustra o que um sector pode fazer (GOC do sector gráfico na Holanda) ao elaborar um plano anual do mercado de trabalho e de qualificações para toda a indústria – organizando a formação correspondente. O segundo caso ilustra uma iniciativa nacional em que as associações patronais e os sindicatos obtiveram o apoio dos ministérios para um projecto destinado a desenvolver as PME e simultaneamente criar emprego para os profissionais desempregados (KEKO da Finlândia). O terceiro caso (ASSIST), do sector retalhista em Portugal, ilustra uma iniciativa transfronteiriça dos parceiros sociais, envolvendo também a Itália e a Espanha. O material de formação produzido destina-se a ser utilizado por ambas as partes.

### **Referência ao «Pequenas e Médias Empresas» nos Pareceres Comuns**

*Sobre a estratégia de cooperação para o crescimento e o emprego 6/11/86(9).*

*Sobre a formação, a motivação, a informação e a consulta 6/03/87(8).*

*Sobre a educação e a formação 19/06/90(8)*

*Sobre a transição da escola para a vida activa 5/04/91 (4.3 por inferência).*

*Sobre as modalidades susceptíveis de permitir o acesso efectivo mais amplo possível às oportunidades de formação 20/12/91*

*(I.3, II.7, III.12, 13 e 15).*

*Sobre as mulheres e a formação 3/12/93*

*(recomendações, 5).*

*Sobre o papel e as acções futuras da Comunidade no domínio da educação e da formação, tendo em consideração o papel dos parceiros sociais 28/ 07/93 (2.5)*

### CASO 1

"Grafisch Opleidings Centrum"  
(Centro de Formação Gráfica)

País : **Holanda**

Nível : **Sector**

#### 1 - PERFIL DO CASO – RELAÇÃO COM O TEMA

Em 1976, os parceiros sociais da indústria gráfica na Holanda criaram um centro de qualificação conjunto, o Grafisch Opleidings Centrum (GOC), a fim de responder às crescentes necessidades de qualificações das empresas do sector. A maior parte é de pequena dimensão.

As pequenas e médias empresas encontram dificuldades específicas na elaboração de programas adequados de formação e de formação contínua, na medida em que não dispõem de grandes departamentos de formação profissional. O GOC atende às características específicas do sector gráfico na Holanda, no qual 85% das cerca de 3 000 empresas emprega menos de 25 pessoas. Dois pólos de atracção exercem os seus efeitos nas empresas do sector gráfico: a concentração crescente das tipografias devido às fusões e às falências e a necessidade, para as pequenas empresas, de se especializarem cada vez mais em domínios específicos. Tudo isto faz aumentar a procura de recursos humanos a fim de se poder reagir de forma mais adequada às mutações em curso. O GOC proporciona consultoria e apoio neste domínio.

#### 2 - DESCRIÇÃO DO CASO

##### Actores envolvidos e participantes

No final da primeira metade da década de 60, os parceiros sociais da indústria gráfica neerlandesa foram unânimes em verificar que as escolas profissionais do Estado para o sector gráfico não estavam suficientemente preparadas para enfrentar a evolução tecnológica e que era necessário melhorar a qualidade da formação. Decidiram então criar o GOC no intuito de oferecer possibilidades suplementares e inovadoras de formação e de apoiar as estratégias de formação das empresas. O GOC é administrado conjuntamente pelos parceiros sociais da indústria gráfica neerlandesa – sindicatos e associações de empregadores.

Os participantes nos programas de formação do centro são trabalhadores das empresas da indústria gráfica bem como os desempregados que se reconverteram numa profissão do sector. As empresas do sector constituem os destinatários dos serviços de consultoria.

##### Organização e implementação

O Conselho de Administração Paritário nomeia uma direcção. O centro é financiado por uma fundos provenientes da massa salarial das empresas. As suas diferentes tarefas são executadas por pessoas que aí trabalham a tempo inteiro e por peritos destacados pelas empresas.

O centro fornece os seguintes serviços:

- Elaboração de um plano anual do mercado de trabalho e das qualificações para a indústria.

No âmbito da investigação no domínio do mercado do trabalho, a análise dos estrangulamentos na indústria gráfica é utilizada para estabelecer um plano anual do mercado de trabalho que serve de base ao desenvolvimento de propostas de formação contínua. O plano de trabalho é retomado pelos parceiros sociais no acordo colectivo do sector.

- Desenvolvimento e actualização das qualificações e dos certificados

Para actualizar as qualificações, o centro define os conteúdos básicos das acções de formação e os conceitos didácticos em particular no que se refere à utilização de novas tecnologias. Por outro lado, o GOC organiza exames e passa certificados reconhecidos pelos parceiros sociais (administração e trabalhadores).

- Ofertas de formação contínua e de reconversão para os trabalhadores e as empresas

No âmbito da formação contínua, o GOC lança programas de aperfeiçoamento e de reconversão nos quais participam igualmente os trabalhadores da empresa na qualidade de formadores.

- Serviço de consultoria para as empresas em matéria de desenvolvimento de recursos humanos, organização do trabalho e formação contínua

Este serviço de consultoria qualificada às empresas apresenta as seguintes características:

- Dirige-se às pequenas empresas.
- A metodologia assenta no recurso a formulários normalizados para avaliar as necessidades em qualificações
- Estes formulários são preenchidos no decurso de uma entrevista com um perito do GOC e com o responsável na empresa; os resultados desta consulta conduzem à elaboração de medidas de carácter organizativo e de formação para a empresa.
- Este método permite mais facilmente avaliar as qualificações tecnológicas "hard" do as qualificações chave "soft" que revestem cada vez maior importância.

## **Resultados e perspectivas**

Até à data, o GOC obteve os seguintes resultados nos seus domínios de intervenção:

- Os planos anuais do mercado do trabalho que o GOC desenvolveu no âmbito do seu trabalho de investigação para o sector da indústria gráfica, foram retomados pelos parceiros sociais do sector nas convenções colectivas que celebraram.
- O desenvolvimento das qualificações: ao longo dos últimos anos, o GOC reorganizou as qualificações

profissionais da indústria gráfica a pedido dos parceiros sociais. É possível agora obter certificados em diversos domínios profissionais com base numa formação profissional básica alargada. Seguem-se os certificados de especialização. Este novo sistema de qualificação, organizado em módulos, é introduzido progressivamente na formação profissional básica bem como na formação contínua e na reconversão das profissões gráficas. Os módulos de qualificação podem ser seguidos não apenas no âmbito de um único curso de formação mas também por um período de tempo mais longo.

- A formação contínua e a reconversão: entre 800 e 1 000 pessoas participam anualmente nos cursos do GOC.

- Consulta sobre qualificações: os consultores do GOC dirigem-se às empresas e fazem trabalho de consultoria sobre necessidades de qualificação resultantes da inovação tecnológica e das alterações na organização do trabalho. Anualmente realizam-se cerca de 1 000 consultas deste tipo.

Gestores e trabalhadores recorrem também à sua instituição conjunta, o GOC, para a concretização de uma convenção global celebrada em 1994. Nos termos desta convenção, as empresas devem desenvolver "planos sociais" para o respectivo pessoal em caso de reestruturação, no intuito de manter as possibilidades de emprego na empresa ou no mercado de trabalho. Para o efeito, o GOC desenvolve modelos de formação contínua e de reconversão e acompanha a implementação das medidas de formação. Estas últimas contribuem para a formação e para a segurança social do pessoal atingido pelas transformações estruturais nas pequenas empresas que não seriam capazes de implementar o seu próprio plano social sem a ajuda de uma tal instituição.

### 3 - CONTEXTO

#### O case e relações industriais

As relações industriais na indústria gráfica da Holanda estão tradicionalmente muito marcadas pela cooperação entre parceiros sociais. A política de qualificação do sector foi definida pelos parceiros sociais ao nível sectorial e aplicada nas empresas com a ajuda do GOC. A política de qualificação foi definida nas convenções colectivas anuais que estabelecem igualmente as medidas de formação e de formação contínua bem como o respectivo conteúdo. O nível empresa tem-se tornado cada vez mais importante em consequência das transformações estruturais. Em geral, apenas os princípios da política de qualificação podem ser definidos ao nível sectorial; a adaptação flexível das estratégias de formação provenientes das necessidades em qualificações devem ser tratadas ao nível da empresa. O GOC, administrado conjuntamente pelos parceiros sociais, oferece um serviço de consultoria e de apoio neste âmbito.

#### O caso e relação com o sistema de formação profissional contínua

Por tradição, o sistema de formação profissional neerlandês é essencialmente tutelado pelas escolas públicas. No final da primeira metade dos anos 70, tornou-se cada vez mais evidente que estes estabelecimentos escolares não estavam suficientemente preparados para reagir à inovação tecnológica e às

transformações sociais. Assim, os parceiros sociais decidiram definir uma estratégia comum com o GOC a fim de criar um sistema complementar de formação profissional que, à partida, propusesse essencialmente medidas de formação contínua e de reconversão. Hoje, a totalidade da formação profissional contínua do sector é organizada e implementada quase exclusivamente pelos parceiros sociais. O desenvolvimento de novas qualificações pelo GOC no início dos anos 90, acompanhou o estabelecimento de linhas orientadoras para a formação básica e a introdução de uma relação efectiva entre a formação profissional inicial e a formação contínua. Actualmente, as competências inerentes à formação profissional inicial podem ser adquiridas total ou parcialmente no âmbito da formação contínua e, no caso da reconversão, podem permitir aceder a um certificado de formação profissional de determinado nível. Este exemplo demonstra como um sistema de formação contínua pode ser organizado sob a responsabilidade dos parceiros sociais. Todavia, o facto da indústria gráfica se caracterizar por um mercado de trabalho relativamente fechado cujas qualificações só podem ser utilizadas no sector, constitui um elemento importante neste contexto.

## CONTACTOS

*René LAENEN*  
*FNV Druk en Papier*  
*Postbus 9354*  
*NL - 1006 AJ AMSTERDAM*  
*Tel : 31 20 6143105*  
*Fax : 31 20 6151091*

*H. VAN DER EEM*  
*R. van der Hayden*  
*Grafisch Opleidings Centrum*  
*Postbus 347*  
*NL - 3900 AH VEENENDAAL*  
*Tel : 31 31 8539111*  
*Fax : 31 31 9529969*

### ***Descrição do caso feita por***

*Winfried HEIDEMANN*  
*Hans-Böckler-Stiftung*  
*Berth-von-Suttner-Platz 3*  
*D - 40227 DÜSSELDORF*  
*Tel : 49 211 777 8 171 172*  
*Fax : 49 211 777 8 188*

### CASO 2

#### KEKO

País : **Finlândia**

Nível : **Nacional e regional**

### 1 - PERFIL DO CASO - RELAÇÃO COM O TEMA

Na Finlândia, apenas 0,2% das 190 000 empresas existentes empregam mais de 500 trabalhadores. Como nos outros países europeus, as PME são fortemente dominantes: 93,7% são micro-empresas (0-9 trabalhadores); 5,6% são pequenas empresas (10-99) e 0,5% são médias empresas. A estrutura empresarial na Finlândia reflecte perfeitamente a situação geral na União Europeia.

O Ministério do Comércio e Indústria presta toda uma série de serviços às PME, no intuito de resolver os problemas existentes e promover a competitividade e as exportações.

A recessão na Finlândia atinge os quadros superiores, nomeadamente os engenheiros, os técnicos, os arquitectos, as pessoas com diplomas em línguas, na área das ciências, da gestão, médicos, secretários e farmacêuticos.

Tendo em conta a estrutura das empresas, a Finlândia lançou mão de medidas originais para combater o desemprego e criar novos postos de trabalho. O projecto KEKO constitui um bom exemplo de tais medidas. KEKO é a abreviatura da expressão finlandesa correspondente a "procurar e encontrar".

O projecto visa proporcionar aos desempregados experiência prática e teórica, num programa de formação orientado simultaneamente para a criação de empregos e para a definição de planos de desenvolvimento e recursos de gestão para as PME.

Os serviços de emprego proporcionam programas de formação para os desempregados em universidades ou em instituições de formação. Os formandos podem continuar a beneficiar dos apoios sociais de desemprego durante a formação e quando efectuem estágios em empresas recebem ainda, da entidade empregadora, um pequeno subsídio.

A formação é geralmente temática, centrada numa área específica, numa região geográfica, no desenvolvimento do pessoal, etc. e pode ainda efectuar-se no domínio da informática, da análise financeira, dos estudos de mercado, do desenvolvimento de produtos, expressão oral, línguas etc.

Os cursos duram em média 6 a 9 meses e visam a aquisição das competências e dos conhecimentos necessários para que os formandos possam depois elaborar programas de desenvolvimento nas PME.

### 2 - DESCRIÇÃO DO CASO

#### Actores envolvidos e participantes

O lançamento desta acção teve origem em 1993 por iniciativa da confederação empresarial TT que conseguiu o apoio dos sindicatos académicos (AKAVA). Constitui hoje um projecto tripartido no qual participam o Ministério do Trabalho, o Ministério da Educação e o Ministério do Comércio e Indústria, o AKAVA e outras associações de quadros bem como as organizações de empregadores às quais as empresas envolvidas pertencem.

Participam ainda no projecto PME de todos os sectores e quadros desempregados. É dada prioridade às PME com boas perspectivas de emprego, e às que têm actividade significativa no domínio das exporta-

ções, do desenvolvimento dos produtos e da qualidade e ainda na melhoria da produtividade. Se necessário for, os trabalhadores das PME podem ser chamados a participar em cursos teóricos.

Em 1994 – o primeiro ano de implementação do projecto, participaram 1 000 jovens licenciados. Para 1995 previa-se a participação de 2 000 profissionais e 1 300 empresas. As estimativas para 1996 apontam para números idênticos. O projecto KEKO é actualmente cofinanciado pelo Fundo Social Europeu (vertente III).

Muitos dos primeiros projectos eram essencialmente técnicos tendo predominado a participação masculina, o que aliás se verifica com maior incidência nas zonas rurais. Nas áreas urbanas, p. ex. Uusima, região de Helsínquia, a participação de homens e mulheres é mais ou menos idêntica, havendo em alguns casos predominância de mulheres.

### **Organização e implementação**

O projecto KEKO arrancou em 1994. Não tem uma base jurídica específica, recorrendo-se à legislação existente com novas combinações. As actividades do projecto KEKO são organizadas a nível central, governamental, e regional. Os parceiros sociais participam nos trabalhos em ambos os níveis. Os ministérios providenciam a divulgação de brochuras de carácter geral e as várias organizações envolvidas informam os respectivos membros através das suas publicações.

A ideia original do projecto apontava para o estabelecimento de uma rede informatizada na qual os utilizadores pudessem introduzir as suas informações e fazer buscas de parceiros em toda a Finlândia. Foi efectuada uma fase piloto mas sem resultados satisfatórios. Significa isto que os dados são tratados de forma manual o que dificulta o processamento de um elevado número de dossiers; é possível ainda recorrer ao sistema de bolsa de emprego, mais adequado à esfera local. Esta dimensão do projecto está ainda a ser trabalhada.

No âmbito do projecto KEKO, os participantes frequentam cursos nos institutos de formação financiados pelo Governo, em universidades ou outras instituições de formação para aí vocacionados. A formação é ministrada segundo o princípio de aprender fazendo e os formandos participam nos módulos de que necessitam. Geralmente, 10 a 15% do total do período de formação é passado na instituição de formação. Depois, os participantes são colocados em PME por períodos de tempo variáveis.

As empresas que participam no projecto recebem a visita de consultores de gestão que as ajudam na elaboração de planos específicos e de programas de formação. Cada projecto inclui um determinado número de horas de consultoria para a orientação. Este serviço, considerado essencial para o êxito do projecto, é prestado pelo Ministério do Comércio e Indústria. Os participantes são seleccionados com grande cuidado com base em candidaturas apresentadas por escrito pelas empresas ou pelos trabalhadores. O conhecimento das empresas por parte das federações e das autoridades serve para garantir a qualidade do projecto. Os processos de candidatura são divididos por áreas específicas o que facilita a elaboração dos programas de formação por forma a ir ao encontro das necessidades das empresas e dos formandos.

O AKAVA organizou grupos de projectos assentes em princípios idênticos, em cerca de 20 distritos, muitos dos quais projectos KEKO ou associados a projectos KEKO apoiados por financiamentos governamentais e de sindicatos AKAVA. Estes grupos de intervenção são pluridisciplinares, oferecem instalações onde a formação pode ser organizada a custos reduzidos e onde os formandos têm acesso a bancos de

dados e outros recursos. As pequenas empresas locais podem recorrer aos serviços de grupos de intervenção a preços razoáveis.

### **Resultados e perspectivas**

Dos cerca de 1 000 formandos que participaram no projecto KEKO em 1994, a maior parte (cerca de 70%) possui actualmente emprego nas empresas onde efectuaram a respectiva formação. Os planos de desenvolvimento emanados do projecto KEKO estiveram na origem de criação de novos empregos para outros grupos de trabalhadores. O Ministério do Comércio e Indústria tenciona levar a cabo um inquérito de avaliação do projecto na Primavera do ano corrente. Os parceiros sociais serão associados a este processo de avaliação através de um Comité Consultivo.

## **3 - CONTEXTO**

### **O case e as relações industriais**

A Finlândia possui longas tradições de cooperação tripartida em questões de mercado de trabalho. O combate ao desemprego constitui um bom exemplo prático desta cooperação, em que o Estado e os parceiros sociais cooperam a vários níveis, com a aprendizagem e os processos de certificação para os semi-qualificados de um lado, e o projecto KEKO para as pessoas qualificadas do outro.

O projecto KEKO não é tradicional, mas a perspectiva subjacente é comum.

### **O caso e relação com o sistema de formação profissional contínua**

A Finlândia possui um sistema educativo e de formação altamente desenvolvido, assente num elevado número de instituições publicas de formação inicial e que podem ser igualmente utilizadas para a formação profissional contínua destinada aos adultos.

Existem inúmeros centros de formação (AMU) distribuídos por todo o território. Estes centros ministram formação inicial para adultos, proporcionam cursos de reciclagem e de reconversão em consonância com a política do mercado de trabalho e a procura das empresas.

As academias e as universidades têm cursos abertos, nos quais os adultos podem participar, e há muitas organizações culturais que também organizam cursos. O projecto KEKO vai ao encontro das necessidades do mercado de trabalho na Finlândia, ao mesmo tempo que se apoia em abordagens inovadoras ao combinar módulos de diferentes instituições elaborados para fazer face às necessidades e à situação das PME numa perspectiva multisectorial e multiprofissional. Projectos similares existem na Noruega (Mentor) e na Dinamarca (Icebreaker) embora não estejam tão sistematica e especificamente direccionados para as PME.

## CONTACTOS

*Pekka CASTRÉN*  
*TT (Finnish Industrial and Employer's*  
*Confederation)*  
*Marja-Terttu Tanttinen*  
*FIMET (Metal, Engineering and Electrotechnical*  
*Industries)*  
*Etelaranta 10*  
*FIN-00130 HELSINKI*  
*Tel : 358 0 6868 2364*  
*358 0 1923 349*  
*Fax : 358 0 6868 2316*  
*358 0 624 462*

*Heikki LIEDE*  
*AKAVA*  
*Rautatielaisenkatu 6*  
*FIN-00520 HELSINKI*  
*Tel : 358 0 141 822*  
*Fax : 358 0 142 595*

*Jukka MÄKELÄ*  
*TAL*  
*Ratavartjankatu 2*  
*FIN-00520 HELSINKI*  
*Tel : 358 0 229 121*  
*Fax : 358 0 229 12911*

*Tuija LEMINEN and*  
*Juna KALLIO*  
*Ministry of Labour*  
*Fabiankalu 32*  
*P1 524,*  
*FIN-00101 HELSINKI*  
*Tel : 358 0 185 61*  
*Fax : 358 0 1856 9050*

*Sirpa ALITALO*  
*Ministry of Trade and Industry*  
*Aleksanterinkatu 4*  
*FIN-00170 HELSINKI*  
*Tel : 358 0 160 3680*  
*Fax : 358 0 160 2666*

### **Descrição do caso feita por**

*Margit HURUP GROVE*  
*7 Kongensvej*  
*DK – 95 60 HADSUND*  
*Tel e Fax : 45 98 58 86 22*

### CASO 3

#### ASSIST

País : **Portugal**

Nível : **Sectorial,  
europeu e nacional**

### 1 - PERFIL DO CASO - RELAÇÃO COM O TEMA

O programa ASSIST é um programa transnacional de formação de empresários e de trabalhadores do comércio a retalho, um sector que representa cerca de 70% da totalidade do comércio no mercado interno europeu e emprega cerca de 11% do total dos trabalhadores da União Europeia, a maioria dos quais em PME.

O caso estudado é o dum modelo de formação profissional concebido e testado em Espanha, Itália e Portugal que visa preparar as pequenas e médias empresas do sector para os desafios do mercado interno, evitando situações de discriminação mediante a criação de um modelo formativo compatível com a mobilidade profissional na Comunidade Europeia.

O programa ASSIST constitui um exemplo, excepcional em Portugal, de cooperação entre as organizações dos parceiros sociais ao nível sectorial para a realização de um programa comum de formação e resulta directamente do diálogo social sectorial ao nível europeu.

### 2 - DESCRIÇÃO DO CASO

#### Actores envolvidos e participantes

O programa ASSIST envolveu, tanto ao nível político como ao nível técnico, organizações sindicais e patronais de Espanha (UGT e CCC-CEPYME), de Itália (UILTUC, FILCAMPES-CGIL FISASCAT e CONF-COMERCIO) e de Portugal (SITESE-UGT e Federação do Comércio Retalhista Português).

O consórcio transnacional constituído por estas organizações criou as estruturas paritárias que conceberam e elaboraram o programa e os materiais de formação e de avaliação que foram utilizados nas acções piloto realizadas nos três Estados membros.

Participaram nessas acções de formação empresários e trabalhadores de PME do sector do comércio a retalho, bem como jovens à procura do primeiro emprego e trabalhadores desempregados

#### Organização e implementação

O programa tem origem no “Memorandum sobre a formação no comércio a retalho” negociado e assinado em 19 de Outubro de 1988, entre o CECD e a EURO-FIET, no quadro do diálogo social sectorial ao nível europeu,.

Esse “Memorandum” recomenda a elaboração ao nível europeu de normas mínimas de formação susceptíveis de garantir que os trabalhadores disponham de qualificações suficientes para responderem aos requisitos profissionais e se adaptarem às transformações subsequentes dos postos de trabalho.

Com esse objectivo, recomenda a criação de programas multidisciplinares que tenham em consideração as exigências de qualificação decorrentes da organização do trabalho e da inovação tecnológica, estabelece alguns objectivos genéricos da formação inicial e da formação contínua no sector do comércio a retalho e admite a ligação desses programas com a futura existência do Cartão Europeu de Formação Profissional.

Esse consórcio obteve o acordo da Comissão Europeia quanto à importância de desenvolver numa base bilateral a formação inicial e contínua dos trabalhadores recém admitidos e dos novos empresários das

PME do sector do comércio a retalho.

Nesse quadro criaram-se, em 1992, três consórcios nacionais - em Espanha, Itália e Portugal - que, com o apoio do programa de iniciativa comunitária Euroform, criaram um consórcio transnacional destinado a desenvolver o Programa ASSIST.

A concepção do programa de formação, dos materiais formativos e dos materiais de avaliação foi realizada por um comité paritário transnacional de peritos, que tomou igualmente seu cargo a especificação dos públicos-alvo, a selecção e a formação de formadores e a avaliação dos resultados do programa.

Para isso, o comité de peritos estruturou-se internamente em três grupos de trabalho, correspondentes a cada um dos três primeiros módulos do programa.

### **Resultados e perspectivas**

Do programa resultaram quatro módulos de formação:

- Um módulo de base, com a duração de 40 horas, integrado por quatro unidades didácticas, sobre o enquadramento da actividade comercial;
- Um módulo de especialização, de 60 horas de duração, constituído por seis unidades didácticas, centrado no marketing;
- Um módulo técnico-funcional de 60 horas de formação, com oito unidades didácticas, destinadas à formação da gestão de pontos de venda informatizados;
- Um módulo de formação de 100 horas, destinado à formação em *"Business English"*.

A cada módulo corresponde um manual para o formando, completado com vídeos e transparências de apoio. Além disso, criaram-se os manuais do formador, de avaliação de cada unidade temática e os questionários de teste dos conhecimentos adquiridos pelos formandos.

No conjunto dos três países participantes, realizaram-se 44 acções de formação com base na metodologia e nos materiais desenvolvidos por este programa.

No caso de Portugal, realizaram-se quatro cursos, destinados a quatro grupos-alvo: empresários, trabalhadores, desempregados e jovens à procura do primeiro emprego.

A avaliação da aplicação piloto do programa é positiva, muito embora os promotores considerem que em futuras aplicações é necessário dispôr de mais tempo entre cada unidade didáctica, de modo a facilitar a alternância entre períodos de formação em sala e períodos de trabalho.

## **3 - CONTEXTO**

### **O case e relações industriais**

Os promotores portugueses deste programa consideram-no como uma experiência muito útil visto que, contrariamente ao que é hábito em Portugal, ele foi inteiramente realizado numa base paritária, tanto no plano técnico como no plano político, tanto ao nível nacional como europeu.

Quer a Federação do Comércio Retalhista Português, quer o SITESE-UGT, consideram que a experiência ganha com o programa ASSIST influenciou positivamente as relações entre os parceiros sociais do sector, visto que constitui uma base de trabalho facilmente apropriável pelas estruturas de negociação colectiva.

## **O caso e relação com o sistema de formação profissional contínua**

O sistema de formação contínua em Portugal é recente e fortemente dividido internamente, sendo raros quer o diálogo social sobre formação ao nível sectorial quer a colaboração entre as estruturas de formação patronais e sindicais.

Além dos aspectos relativos ao diálogo social, os actores sociais portugueses envolvidos no Programa ASSIST sublinham os seguintes aspectos inovadores do Programa:

- A relação entre a formação inicial e a formação contínua foi profundamente analisada e tida em conta na concepção do programa;
- A estrutura adoptada torna a utilização particularmente indicada para empresários de PME e para trabalhadores que integram grupos em risco de marginalização ou de exclusão social;
- Dado que todos os materiais estão disponíveis nas três línguas do consórcio e que o programa foi concebido numa base paritária e transnacional, a sua transferabilidade está facilitada;
- O programa facilita a certificação profissional, tanto ao nível nacional como europeu.

## **CONTACTOS**

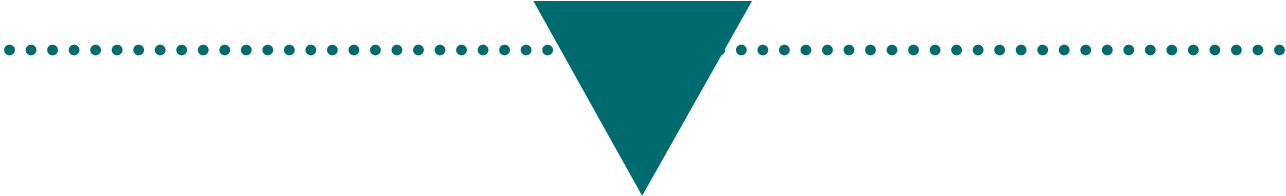
*Agostinho CASTANHEIRA*  
*CITEFORMA*  
*Avenida Marquês de Tomar, 91-3º*  
*P - 1050 LISBOA*  
*Tel : 351 1 793 43 75*  
*Fax : 351 1 793 36 27*

*Joaquim LAVADINHO*  
*Federação do Comércio Retalhista Português*  
*Avenida D. Vasco da Gama, 29*  
*P - 1400 LISBOA*  
*Tel : 351 1 301 01 92*  
*Fax : 351 1 301 06 26*

*Luís POMBO CARDOSO*  
*CITEFORMA*  
*Avenida Marquês de Tomar, 91-3º*  
*P - 1050 LISBOA*  
*Tel : 351 1 793 43 75*  
*Fax : 351 1 793 36 27*

### **Descrição do caso feita por**

*António DORNELAS*  
*Travessa Paulo Martins, 42 - 3º*  
*P - 1300 LISBOA*  
*Tel : 351 1 363 73 88*  
*Fax : 351 1 363 73 88*



# TEMA 3

---

## DESENVOLVIMENTO DA ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA

Responsável : **Winfried HEIDEMANN**

### CASO 1

Desenvolvimento auto-organizado das competências no âmbito  
da reestruturação da empresa Länsförsäkringar Uppsala  
Suécia

### CASO 2

ABB Motors A/S  
Odense  
Dinamarca

### CASO 3

UNIFI  
Irlanda

# TEMA 3 : DESENVOLVIMENTO DA ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA

## Introdução

As medidas de formação contínua ao nível da empresa adquiriram uma importância crescente em todos os países europeus nos últimos anos. Esta evolução resulta não só da introdução de novas tecnologias, mas cada vez mais do desenvolvimento de novas formas de organização das empresas e do trabalho e da crescente importância accordada à qualidade dos produtos e serviços como instrumento de competitividade. Em muitos segmentos de mercado a concorrência exerce-se cada vez mais em nível de qualidade dos produtos e do serviço aos clientes, mantendo simultaneamente os custos de produção tão baixos quanto possível.

Para atingir estes dois objectivos – "qualidade do produto e do serviço" e "controlo ou diminuição relativa dos custos" – as empresas devem estrategicamente optar por trabalhadores qualificados, capazes de trabalhar de uma maneira autónoma em função destes critérios. A formação na empresa, baseada nas novas formas de trabalho e de organização, constitui um dos instrumentos centrais para a aplicação deste princípio.

Assim, para além das duas formas tradicionais de formação na empresa – a formação para a promoção profissional e a formação para a adaptação a novas tecnologias – aparece agora um novo tipo de formação: orienta-se estrategicamente para os objectivos específicos da empresa e está frequentemente inserida numa abordagem global do desenvolvimento organizacional da empresa. O desenvolvimento da organização implica o estabelecimento de métodos destinados a alterar os processos de trabalho, à colaboração e principalmente ao incentivo dos trabalhadores, a fim de permitir uma adaptação contínua às novas necessidades. As abordagens estratégicas globais da "política dos recursos humanos" substituem as respostas a curto prazo da formação contínua às exigências da adaptação técnica. Até agora esta evolução tem-se

verificado principalmente nas grandes empresas, porque pressupõe recursos de gestão de que as médias e pequenas empresas só podem dispor com apoio externo. Uma estratégia empresarial orientada para os objectivos "qualidade dos produtos e serviços" e "racionalização dos custos" tem cada vez mais como destinatário o conjunto dos efectivos da empresa e estabelece um processo contínuo de desenvolvimento da organização apoiado na formação. No entanto, esta evolução implica uma modificação do carácter da formação na empresa: do ponto de vista conceptual e organizacional, a formação é cada vez mais adaptada ao posto de trabalho. Este tipo de formação ultrapassa a definição tradicional de formação profissional e muitas vezes não é considerada como formação pelos profissionais da formação.

Face a esta tendência – formação contínua dirigida ao conjunto da mão-de-obra – torna-se necessário redefinir a questão do acesso à formação profissional. As oportunidades de acesso à formação aumentam também para os grupos de trabalhadores até agora largamente ou completamente ignorados, por vezes mesmo ao ponto de a participação na formação constituir uma componente quase obrigatória da actividade profissional. Para os participantes, este processo é muitas vezes visto como uma nova atmosfera de trabalho, na qual o trabalho e a formação estão estreitamente associados, com melhores oportunidades de participação activa na evolução da empresa. No entanto, este tipo de formação de base alargada e a formação contínua convencional para promoção profissional são ainda na maior parte dos casos áreas distintas. Mantém-se, assim, a selectividade do acesso à formação profissional. Todavia, a tendência para um alargamento da formação de base à totalidade da mão-de-obra oferece um bom ponto de partida para uma maior ligação a actividades de formação destinadas à promoção profissional ou a outras formas de mobilidade profissional.

Existem agora melhores condições para tal porque, em virtude das novas abordagens, a capacidade e vontade de aprendizagem são agora muito maiores do que no passado. As potencialidades da formação orientada para a mobilidade estão, assim, a aumentar fortemente. Consequentemente, é possível que os processos empresariais de selecção dos participantes na formação orientada para a promoção profissional ou para a mobilidade tenham em conta, no futuro, grupos de trabalhadores até agora não considerados. Para melhorar as oportunidades de acesso à formação contínua é importante saber se, e em que medida, as empresas associam uma formação de base alargada dirigida a todos os efectivos às actividades de formação orientadas para a promoção e a mobilidade. Este problema não foi ainda resolvido.

O desenvolvimento da organização tem também consequências ao nível do papel tradicional a administração e da imagem que esta tem de si própria. A formação destinada a permitir aos administradores controlar o processo de desenvolvimento da organização faz, frequentemente, parte integrante do conceito de formação contínua e é mesmo realizada em conjunto com a formação dos níveis hierárquicos mais baixos. O papel dos sindicatos e dos representantes dos trabalhadores é também afectado: o desenvolvimento da organização implica a participação e a colaboração dos trabalhadores, o que frequentemente não se coaduna com a visão tradicional da política sindical. Nalguns casos observou-se que após a introdução de projectos de desenvolvimento desta natureza pela direcção a participação dos representantes dos trabalhadores – após uma hesitação inicial – desenvolveu-se significativamente.

Assim, em muitos países da Europa os parceiros sociais abordaram já o tema do desenvolvimento da organização e da correspondente formação contínua, principalmente ao nível da empresa, no âmbito das conversações, dos projectos comuns ou mesmo dos acordos. Isto acontece principalmente nos países onde, devido à legislação ou à prática cultural das relações industriais, o nível da empresa desempenha um papel fundamental nas actividades dos parceiros sociais. Este tema não foi ainda abordado explicitamente no Diálogo Social interprofissional a

nível europeu, dado que se trata de um tema principalmente para o nível da empresa. No entanto, é possível fazer referência às considerações formuladas no Parecer comum sobre a educação e a formação profissional (1990) quando se sublinha a importância da formação contínua para as empresas num mercado em transformação.

No compêndio do ano passado foram descritos, no âmbito deste tema, exemplos em que os trabalhadores são responsabilizados pelo cumprimento das tarefas em departamentos da empresa parcialmente autónomos (Bord na Mona, Irlanda), o trabalho na linha de montagem é substituído pelo trabalho de grupo (Opel, Alemanha) e a formação para a garantia da qualidade dos produtos se tornou uma tarefa contínua (Unibon, Itália).

No presente compêndio são apresentados outros exemplos da relação entre o desenvolvimento da organização e a formação contínua:

- O caso de Länsförsäkringar Uppsala (Suécia) mostra como, no âmbito de uma nova organização da empresa orientada para o cliente e para a qualidade, todos os trabalhadores do departamento em questão são envolvidos num sistema de formação informal e organizam eles próprios este processo.
- O caso da fábrica de motores ABB (Dinamarca) ilustra a aplicação de um programa de reestruturação tendo em vista garantir a competitividade através do estabelecimento de grupos de trabalho auto-geridos, do desenvolvimento de competências sobrepostas e fazendo da formação contínua uma obrigação para todos os trabalhadores. A formação tinha por objectivo melhorar as possibilidades de adaptação não só aos desenvolvimentos na empresa mas também aos do mercado de trabalho externo.
- Na empresa têxtil Unifi (Irlanda) a necessidade de aumentar a flexibilidade constituiu o ponto de partida para o desenvolvimento de novas formas de organização do trabalho e de colaboração, com uma mão-de-obra dotada de qualificações polivalentes e a eliminação da linha divisória tradicional entre as várias categorias de trabalhadores.

Em todos os casos, os projectos foram apoiados pelos representantes dos trabalhadores na empresa. As experiências mostram também que para além da participação formal dos parceiros sociais são necessárias novas for-

mas de participação nos processos quotidianos. Por fim, os exemplos mostram que o desenvolvimento da organização também tem lugar, e pode ser realizado com êxito, nas pequenas e médias empresas.

## DESENVOLVIMENTO DA ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA

### 1 - PERFIL DO CASO – RELAÇÃO COM O TEMA

O Länsförsäkringar Uppsala é uma empresa privada de seguros (mutualidade) que tem origem no seguro contra incêndios agrícolas do século passado. Existem hoje 24 "Länsförsäkringar" nas diferentes regiões que constituem em conjunto uma das maiores companhias de seguros da Suécia.

A Länsförsäkringar Uppsala emprega cerca de 100 pessoas. Em 1993, procedeu-se a uma reorganização do departamento de clientes privados (seguro automóvel, seguro de vida, seguro contra incêndios bem como seguro de bens mobiliários, seguro contra acidentes) que passou de uma orientação com base na "função" para uma orientação com base na satisfação do cliente. Conservando os conhecimentos especializados adquiridos até então, os trabalhadores também tiveram de assumir tarefas de conteúdo mais geral e "social" e de "comunicação". O caso em estudo ilustra o processo de qualificação dos trabalhadores no âmbito de uma modificação da organização empresarial, de uma participação activa dos trabalhadores bem como o desenvolvimento do princípio da auto-organização da aprendizagem e o desenvolvimento de uma "organização de aprendizagem".

### CASO 1

**Desenvolvimento auto-organizado das competências no âmbito da reestruturação da empresa Länsförsäkringar Uppsala**

País : **Suécia**

Nível : **Empresa**

### 2 - DESCRIÇÃO DO CASO

#### Actores envolvidos e participantes

Os actores envolvidos e os participantes são praticamente os mesmos neste caso. Em 1993, a direcção e o pessoal decidiram levar a cabo uma iniciativa destinada a reorganizar o departamento dos clientes privados. Esta iniciativa foi apoiada em termos de financiamento e de definição de conteúdo pelo programa "organização de aprendizagem" do "Arbetsmiljö-Fond", uma organização conjunta dos parceiros sociais que utiliza fundos públicos para além dos próprios para promover projectos destinados a melhorar a organização do trabalho nas empresas. Todos os trabalhadores do departamento (cerca de 50) participaram no projecto.

#### Organização e implementação

Até 1993, o departamento de clientes privados estava organizado em três grupos: um grupo para vender seguros e dois para tratar os diferentes sinistros. A nova forma de organização, em contrapartida, consistiu em formar dois grupos regionais para os serviços de clientes, um para a resolução técnica dos sinistros e outro para os serviços e o apoio aos três grupos operacionais. O objectivo comercial da reestruturação consistia em aumentar a eficácia e melhorar os serviços à clientela. No que se refere ao desenvolvimento pessoal dos trabalhadores, os objectivos eram de conseguir uma maior identificação com as novas funções profissionais, encontrar novos métodos de aprendizagem mútua e desenvolver uma atitude totalmente nova relativamente à aprendizagem, a qual deveria passar a ser considerada como um processo que decorreria ao longo da vida. Os empregados do departamento de clientes privados foram repartidos em sete grupos de estudo. Após dois seminários sobre a teoria de base, cada grupo

reuniu nove vezes entre Fevereiro e Novembro de 1994 para definir as necessidades resultantes da nova organização e para estabelecer perfis de competência com base nestas necessidades. Os grupos reuniram-se fora do horário de trabalho e a participação era obrigatória. Os porta-vozes destes grupos efectuaram uma reunião com a direcção do projecto e um consultor específico todas as semanas. Este consultor era um investigador da Universidade de Uppsala que participou nas reuniões dos diferentes grupos sempre que tal foi considerado necessário. O projecto foi coordenado por um comité director composto pelo presidente da Länsförsäkringar Uppsala, o chefe do departamento dos clientes privados, o chefe do departamento de formação da associação dos Länsförsäkringar, o consultor científico e os representantes do sindicato local.

### **Resultados e perspectivas**

Em Dezembro de 1994, os resultados deste processo foram apresentados sob a forma de uma descrição das funções para as tarefas dos trabalhadores que integravam os novos grupos e de um perfil das competências para o pessoal. A descrição das funções divide-se em funções gerais (para as questões gerais dos seguros) e funções especializadas (para as questões específicas). Perfil das competências:

- competências específicas da profissão (conhecimentos gerais e específicos dos produtos de seguro)
- competências estratégicas (estratégia da empresa, contexto económico, concorrência)
- competências pessoais (relações com os clientes)
- competências sociais (cooperação, compreensão relativamente aos outros)
- competências específicas às funções desempenhadas (resolução de problemas, organização do trabalho, capacidade de iniciativa).

Com base neste perfil de competências, os grupos de estudo avaliaram as respectivas necessidades de formação básica. Responderam às necessidades de formação por processos de aprendizagem auto-organizada: um membro de um grupo de trabalho que possui conhecimentos suficientes num domínio específico transmite os seus conhecimentos aos outros membros do grupo. Estas reuniões de aprendizagem informal realizaram-se durante as horas em que o volume de trabalho era menor.

## **3 - CONTEXTO**

### **O case e relações industriais**

O caso em estudo constitui um exemplo de cooperação ao nível da empresa que tem vindo a ganhar importância na Suécia como noutros países. A cooperação é essencialmente informal, o sindicato local e os representantes sindicais da empresa fazem parte do comité director do projecto. O enquadramento do projecto (pagamento dos grupos de estudo que reúnem fora do horário de trabalho) foi definido

por um acordo de empresa entre a direcção e o sindicato. Por outro lado, este caso constitui um exemplo do programa "organização de aprendizagem" apoiado conjuntamente pelos parceiros sociais por intermédio do Arbejdsmiljø-Fond e a constituição de "grupos de estudo" de trabalhadores com vista a melhorar as condições de trabalho na empresa.

### **O caso e relação com o sistema de formação profissional contínua**

Este caso não constitui um exemplo de um sistema de formação contínua mas antes o do desenvolvimento de uma "organização de aprendizagem" com a participação de todos os trabalhadores. Apoia-se num modelo de um sistema de formação profissional altamente desenvolvido e num nível de qualificação comparativamente elevado dos trabalhadores.

### **CONTACTOS**

*Anna-Greta LUNDH  
Länsförsäkringar Uppsala  
Svartbäcksgatan 44  
S - 75002 UPPSALA  
Tel : 46 18 160529  
Fax : 46 18 160580*

*Hakon BORTAS  
Länsförsäkringar Uppsala  
Svartbäcksgatan 44  
S - 75002 UPPSALA  
Tel : 46 18 160529  
Fax : 46 18 160580*

### **Descrição do caso feita por**

*Winfried HEIDEMANN  
Hans-Böckler-Stiftung  
Berth-von-Suttner-Platz 3  
D - 40227 DÜSSELDORF  
Tel : 49 211 777 8 171 172  
Fax : 49 211 777 8 188*

## DESENVOLVIMENTO DA ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA

### CASO 2

ABB Motors A/S  
Odense

País : **Dinamarca**

Nível : **Empresa**

#### 1 - PERFIL DO CASO - RELAÇÃO COM O TEMA

O desenvolvimento organizacional está relacionado com o planeamento e implementação de programas destinados a melhorar a eficiência de funcionamento de uma organização e da sua resposta à mudança. O caso aqui descrito, as alterações requeridas afectaram toda a empresa e foram implementadas pela reorganização do trabalho e formação em que o pessoal e os seus representantes tiveram uma participação significativa.

#### 2 - DESCRIÇÃO DO CASO

A ABB Motors A/S, Odense, é uma empresa que fabrica motores de corrente alterna. O mercado para este produto está sujeito a uma forte concorrência.

##### Actores envolvidos e participantes

A administração, CO Metal (um grupo representativo dos quatro sindicatos importantes) e o pessoal em todos os departamentos da empresa, correspondente a um total de 430 pessoas.

##### Organização e implementação

Como resultado da queda dramática nas vendas em 1993 foram feitas grandes reduções no pessoal e nos custos em 1994. Por consequência, no início de 1994, a empresa lançou um programa de reestruturação conhecido como projecto "AKTIV", com o objectivo de tornar a empresa de novo rentável a longo prazo. O projecto AKTIV foi desenvolvido com a participação conjunta da administração e sindicatos. Os representantes locais de CO Metal desempenharam um papel importante na sua implementação.

O projecto exigia melhorias significativas nos seguintes domínios: rapidez das entregas, qualidade, serviço, custos. O principal objectivo consistia em reduzir o tempo de processamento de 7 semanas para 5 dias. A capacidade de responder em 5 dias representava um grande desafio para a flexibilidade da empresa.

Os investimentos no novo equipamento de produção e num novo sistema informático foram elementos essenciais do plano. No entanto, o sucesso do projecto não dependeu apenas desses investimentos, mas também, em larga medida, dos trabalhadores da empresa.

Foram criados diferentes grupos de projecto para analisar as áreas seguintes: Produto, Produção, Procedimentos, Sistemas informáticos e Informação (comunicações). Cada um efectuou uma análise detalhada da situação existente e sobre as alterações necessárias para atingir o objectivo de "AKTIV".

Foi introduzido um novo procedimento de comunicações, para assegurar que todo o pessoal estivesse sempre a par de tudo o que estava a acontecer.

A empresa estabeleceu um contrato com o Serviço de Emprego (uma agência externa) para realizar um pro-

jecto conjunto no intuito de estabelecer um método adequado para tratar do desenvolvimento e formação do pessoal. O projecto destinava-se a determinar as qualificações profissionais de cada assalariado e as necessidades de formação em relação com os competências exigidas pelo seu posto de trabalho.

O Serviço de Emprego auxiliou os responsáveis pelos processos (quadros superiores) a traçar a descrição das tarefas para todos os empregos em cada processo.

O Serviço de Emprego entrevistou então os trabalhadores individualmente para determinar as suas competências qualificações. Estas foram registadas num quadro descritivo do perfil de cada membro do pessoal, sendo dada uma cópia a cada trabalhador.

Uma comparação destes dois exercícios sublinhou as carências (o desfazamento) que existiam entre o perfil dos postos de trabalho e o perfil dos trabalhadores.

Foram também efectuadas entrevistas para revelar as atitudes em relação à igualdade de oportunidades.

Os responsáveis pelos processos propuseram uma sequência de formação com base no desfazamento constatado estabelecendo três níveis de prioridade no tempo: a formação requerida a 1 ano, aquela a realizar dentro de 2-3 anos e ainda dentro de 4-5 anos.

O Serviço de Emprego traçou então as necessidades de formação para a empresa como um todo, para cada nível de prioridade. Um dos principais requisitos era que cada membro do pessoal deveria ser treinado para efectuar uma parte mais ampla do processo, isto é, várias tarefas diferentes.

A formação era obrigatória e foi fornecida pela ABB com a assistência do AMU (o Instituto de Formação Profissional para adultos, de gestão estatal) e do VUC (Instituto de Educação para adultos).

Todos os trabalhadores receberam um curso de formação de duas semanas e mais tarde todos os membros do pessoal receberam um curso de formação de 5 dias sobre como operar como grupos de processo bem sucedidos e como resolver os problemas relacionados com os novos sistemas de produção.

Foram também efectuados cursos relativos à mudança de atitude, que abordaram as diferenças culturais e as questões de comunicação entre os grupos. Um baixo nível de alfabetização, que também conduzia a problemas de comunicação, foi identificado como um problema para alguns trabalhadores. Para eles foi lançado um curso específico. Este curso foi organizado pelo VUC. Incluía um curso de quatro semanas, e aos seleccionados nesta fase foi oferecida uma formação de 13 semanas.

Um modelo de rotação de emprego foi utilizado para os trabalhadores que estavam a frequentar cursos de formação: os trabalhadores a tempo inteiro eram substituídos por desempregados de longa duração, que tinham assim uma oportunidade de desenvolver as suas qualificações.

## **Resultados e perspectivas**

Os resultados à data são os seguintes:

- A motivação é muito maior.

- A flexibilidade é muito maior, qualquer um pode movimentar-se pela organização sem grandes problemas.
- A compreensão das actividades dos outros e da contribuição individual é muito melhor.
- Construiu-se uma base de conhecimento, a que pode ser acrescentada formação contínua em novas tecnologias altamente especializadas.
- A produtividade aumentou significativamente nalgumas áreas.
- A avaliação dos clientes é que o pessoal está a oferecer um serviço muito melhor.
- São produzidos agora produtos de alta qualidade.
- Na área da produção, o pessoal foi formado em grupos (grupos de trabalho auto-geridos), sendo todos os grupos capazes de se substituir mutuamente.

Tratou-se de uma política deliberada de abordar as questões com base numa formação não técnica porque se acreditava que isso seria rentável, na medida em que conduziria a uma melhor capacidade de aprendizagem nos cursos técnicos posteriores.

Um dos objectivos do processo era igualmente o desenvolvimento pessoal até um nível que lhes permitisse encontrar emprego no mercado aberto, isto é, tendo em vista as possibilidades de mobilidade externa.

### **3 - CONTEXTO**

#### **O case e relações industriais**

As relações industriais na Dinamarca são caracterizadas por um grau elevado de cooperação e uma vasta série de mecanismos funcionais para a negociação entre empregadores e trabalhadores. Normalmente, a conclusão de um acordo colectivo nacional que regula os salários e as condições de trabalho é seguida por negociações a nível sectorial e da empresa, destinadas a melhorar esse acordo com base nas condições específicas de cada sector ou empresa.

#### **O caso e relação com o sistema de formação profissional contínua**

A formação profissional contínua como tema das negociações colectivas é essencialmente um desenvolvimento novo, apenas desde 1991. Isso não indica necessariamente um desinteresse pela formação, mas reflecte uma situação em que o Estado, através do sistema AMU, proporcionava uma formação profissional contínua para trabalhadores qualificados e não qualificados. O sistema AMU está aberto à influência e participação directa dos parceiros sociais. Com efeito, todos os trabalhadores da indústria metalúrgica são cobertos por um acordo que contém disposições em matéria de formação profissional contínua.

## CONTACTOS

*Mr Aksel SNERLING, (CO Metal representative)*

*ABB Motors A/S*

*Dept. M/haiv,*

*Petersmindevej 1,*

*DK - 5000 ODENSE C,*

*Tel : 45 66 14 7096*

*Fax : 45 66 14 5468*

*Mr Jorgen GRAAE (Production manager)*

*ABB Motors A/S,*

*Dept. M/haiv,*

*Petersmindevej 1,*

*DK - 5000 ODENSE C,*

*Tel : 45 66 14 7096*

*Fax : 45 66 14 5468*

### **Descrição do caso feita por**

*Grainne CREGAN*

*Electricity Supply Board*

*79 Lower Mount St.*

*IRL - DUBLIN 2*

*Tel 353 1 702 69 92*

*Fax 353 1 676 78 56*

## DESENVOLVIMENTO DA ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA

### CASO 3

UNIFI

País : Irlanda

Nível : Empresa

#### 1 - PERFIL DO CASO - RELAÇÃO COM O TEMA

Para assegurar a rentabilidade continuada de UNIFI, a empresa teve necessidade de aumentar a flexibilidade do seu pessoal. A introdução de novas tecnologias e processos completamente automatizados exigem uma evolução contínua das competências dos trabalhadores. O que exigiu uma importante reorganização das práticas de trabalho na Secção de Produção.

#### 2 - DESCRIÇÃO DO CASO

A UNIFI Textured Yarns Europe Ltd. é uma empresa têxtil multinacional com 620 trabalhadores e está localizada no Noroeste da Irlanda.

##### Actores envolvidos e participantes

Este projecto envolve 40 trabalhadores qualificados e outros tantos trabalhadores não qualificados, os seus representantes sindicais e a direcção da empresa.

##### Organização e implementação

Em resultado de um acordo entre a empresa e os sindicatos profissionais (*Craft Unions*) em Maio de 1989, foi acordado estabelecer um grupo de trabalho para examinar os desenvolvimentos gerais no que respeita à flexibilidade entre diferentes especializações em todo o ramo de actividade e identificar os mecanismos apropriados para a sua introdução na UNIFI. O grupo de trabalho era composto por 4 membros da direcção e 4 representantes do sindicato profissional. A sua missão consistia em identificar as qualificações requeridas para obter a desejada flexibilidade e formular um programa de formação para dotar os trabalhadores qualificados das competências necessárias.

O grupo de trabalho visitou várias empresas para se informar sobre as melhores práticas e frequentou seminários sobre o assunto. No âmbito da sua análise, também identificou as tarefas que actualmente estavam a dificultar a eficiência e as que eram consideradas apropriadas para serem transferidas para trabalhadores não qualificados.

Embora as recomendações do grupo de trabalho fossem emitidas em 1991, só no início de 1994 é que foi estabelecido um acordo entre a direcção e os sindicatos quanto à implementação de muitas das recomendações.

Foi recomendado um programa de formação em três fases:

**Fase 1 :** Dar aos ajustadores mecânicos e electricistas as qualificações necessárias para trabalhar como técnicos multiquificados e executar todos os aspectos do trabalho de manutenção de rotina.

**Fase 2 :** Formação para aumentar as qualificações, dotar o pessoal qualificado dos conhecimentos de

base e das competências adicionais necessárias para efectuar a manutenção dos equipamentos nas suas áreas a nível especializado.

**Fase 3 :** Formação permanente e desenvolvimento de técnicos para assegurar uma actualização continuada das qualificações que lhes permita acompanhar as novas tecnologias.

Uma vez obtida a luz verde para o projecto, foi examinado em profundidade o que significava a aquisição de qualificações horizontais ou polivalentes. A produção na fábrica está dividida em três processos distintos, com tarefas claramente definidas em cada um desses processos. Cada trabalhador era formado nas qualificações requeridas na sua área respectiva. Apenas no caso de transferência para outra área é que seria formado nessa mesma área. Não era necessária uma qualificação que abrangesse as várias áreas.

Durante o exame da manutenção da fábrica, verificou-se que havia um certo número de áreas onde os trabalhadores qualificados possuíam um nível insuficiente de conhecimentos para efectuar a manutenção preventiva de longo prazo, a detecção de deficiências ou a realização de outros trabalhos de desenvolvimento, ou para responder às novas tecnologias a instalar eventualmente no futuro e assumir tarefas actualmente realizadas por contratantes externos.

Foi elaborada uma lista das qualificações requeridas para que um trabalhador qualificado efectue o trabalho actualmente realizado por um outro, sendo a formação destinada a ministrar essas qualificações vista como um primeiro passo para a eliminação da demarcação entre áreas de especialização. Os técnicos deveriam estar em condições de trabalhar em sistemas híbridos, efectuando tanto a manutenção mecânica como a eléctrica.

Uma vez identificadas as qualificações básicas requeridas, foi seleccionada uma empresa de formação externa (gerida por dois sindicatos) - *Education and Training Services* (E and TS) - para conceber os elementos da formação ministrada então pela *Regional Technical College* (RTC). Esta foi a **Fase 1** da formação.

Os participantes obtiveram certificados sobre a realização do curso emitidos por RTC e a empresa de formação. Todos os formandos obtiveram o nível requerido. A certificação constitui um incentivo para o pessoal que de outra forma teria relutância em submeter-se a exames.

A **Fase 2**, que correspondeu a 60% da formação, foi realizada na empresa através da prática de qualificações no posto de trabalho. Para obter o máximo benefício desta fase, cada ajustador mecânico trabalhou com um electricista para aprender as actividades eléctricas de rotina, e vice-versa para os electricistas. O pessoal passou aproximadamente um dia por semana em formação nesta fase. Trabalhadores qualificados e supervisores avaliaram a competência dos formandos. O engenheiro eléctrico chefe ministrou aos formandos formação em áreas relacionadas com a segurança.

Alguns trabalhadores qualificados também receberam formação na empresa fabricante dos equipamentos utilizados. A formação dos outros trabalhadores não qualificados é efectuada no posto de trabalho. A transferência de tarefas para os operadores está a verificar-se em três fases. Também foi utilizada formação assistida por computador.

Na **Fase 3**, a formação é ministrada pelo FÁS (a autoridade estatal de formação e emprego) no que respeita a necessidades de qualificações específicas, e pelo E and TS para qualificações básicas de nível mais elevado.

Durante toda a duração do programa de formação foi nomeada uma pessoa encarregada das tarefas de coordenação, organização, planificação e seguimento.

Um comité composto por representantes da direcção e dos sindicatos supervisiona a implementação da formação.

### **Resultados e perspectivas**

O programa já está quase completo, começando a notar-se os primeiros resultados e benefícios. O técnico multiquificado, detentor de um amplo espectro de qualificações, é capaz de realizar a maior parte da manutenção necessária na fábrica.

A demarcação entre trabalhadores qualificados desapareceu. Os técnicos efectuem o trabalho do início até ao fim. Foi possível obter uma maior flexibilidade na forma de realizar o trabalho, e as práticas laborais são mais eficientes na medida em que a manutenção é efectuada agora mais rapidamente. A produtividade aumentou com a diminuição do tempo gasto enquanto um trabalhador qualificado espera que outro trabalhador execute a sua parte do trabalho, do que resultou uma maior utilização das instalações. As tarefas que exigem menores qualificações já não são efectuadas por trabalhadores qualificados mas por pessoal não qualificado.

Verificou-se uma redução dos tempos mortos não planificados.

## **3 - CONTEXTO**

### **O caso e relações industriais**

O sistema das relações industriais na Irlanda é caracterizado, nomeadamente, pela sua natureza voluntarista. Isso significa que as partes têm liberdade total para regular os seus próprios assuntos, sobretudo através de negociações colectivas, sem qualquer interferência do Estado. No entanto, desde meados dos anos 70, o Estado tem vindo a adoptar gradualmente uma posição mais intervencionista, participando, primeiro em acordos bipartidos, e, mais recentemente, em acordos nacionais tripartidos. Os acordos recentes referem-se não só à remuneração mas também à política económica, reforma estrutural educação/formação. Trata-se de acordos não vinculativos.

### **O caso e relação com o sistema de formação profissional contínua**

Na Irlanda, não existem praticamente políticas contratuais relativas à formação profissional contínua. As existentes restringem-se ao nível local e são largamente informais e ad hoc. Há alguns exemplos de envolvimento conjunto dos parceiros sociais a nível empresarial. O desenvolvimento e implementação da política de formação é geralmente visto como uma prerrogativa da direcção das empresas. A grande maioria das convenções colectivas não inclui a formação.

## CONTACTOS

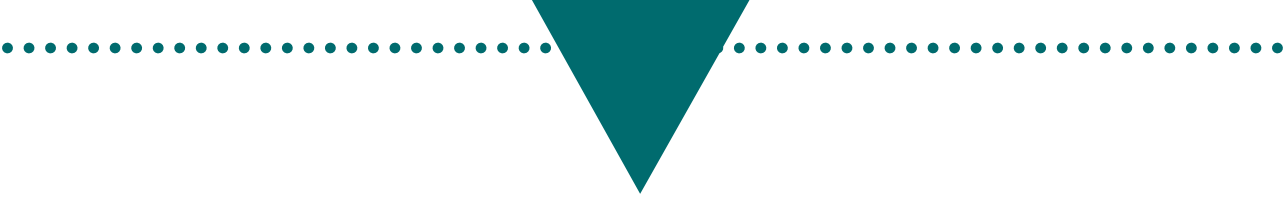
*Sra. Dolores CARR, Training Manager  
Sr. Edward WICKES, Engineering  
and Services Manager,  
UNIFI Textured Yarns Europe, Ltd,  
IRL - LETTERKENNY, Co. Donegal.  
Tel : 353 74 24455  
Fax : 353 74 24265*

*Sr. Gerry DOHERTY, Amalgamated Engineering  
and Electrical Union.  
UNIFI Textured Yarns Europe Ltd.,  
IRL - LETTERKENNY, Co. Donegal.  
Tel : 353 74 24455  
Fax : 353 74 24265*

### *Descrição do caso feita por*

*Grainne CREGAN  
Electricity Supply Board  
79 Lower Mount St.  
IRL - DUBLIN 2  
Tel : 353 1 702 69 92  
Fax : 353 1 676 78 56*





# TEMA 4

---

## TIPOS ESPECIAIS DE EMPREGO

Responsável : **Margit HURUP GROVE**

### CASO 1

Bahlsen Snacks Deutschland,  
Alemanha

### CASO 2

Supermercados MATCH,  
Luxemburgo

# TEMA 4 : TIPOS ESPECIAIS DE EMPREGO

## Introdução

Uma proporção surpreendentemente grande dos trabalhadores europeus está empregada no que se pode designar por "tipos especiais de emprego ": por exemplo, trabalho a tempo parcial, trabalho por turnos, trabalho não permanente ou sazonal, ou trabalho com horário reduzido ou flexível. Estes tipos de emprego são mencionados implicitamente em vários Pareceres comuns, sendo mencionados explicitamente apenas em dois pareceres, um refere a questão das prestações sociais e o outro directamente a sua inclusão na formação.

Não são conhecidas estimativas do número total de trabalhadores ocupados nestes tipos de emprego, mas esse número está a aumentar em vários Estados-membros e calcula-se que só o trabalho a tempo parcial abrange cerca de 15% da mão-de-obra europeia. No Reino Unido cerca de 1/4 da mão-de-obra está empregada numa destas formas especiais de emprego, mas há variações consideráveis entre os Estados-membros, e entre os sectores, devido à influência de factores como as variações sazonais (colheitas e condições atmosféricas), os períodos de actividade intensa (de "pico"), situações de maior competitividade e a necessidade de otimizar a utilização dos bens de capital.

As atitudes em relação a estes tipos de emprego variam consideravelmente. Alguns países consideram-nas como uma forma de diminuir o desemprego e muitos países estão interessados no aumento da flexibilidade por vários motivos. Certos sindicatos opõem-se fortemente ao trabalho temporário e a tempo parcial, com receio de que seja involuntário – questão sobre a qual os estudos divergem – e que reduza a cobertura dos trabalhadores no que respeita à segurança social, bem como ao acesso à formação, que nalguns países está ligado ao período de emprego ou ao número de horas de trabalho. Outros sindicatos advogam uma divisão obrigatória do trabalho a

fim de criar empregos para os desempregados e alguns recomendam uma distribuição mais flexível ao longo do ano de um determinado número de horas, a fim de permitir combinações mais atractivas entre vida profissional e privada.

As atitudes dos empregadores são também variadas, mas na sua maior parte os empregadores estão geralmente interessados na máxima flexibilidade. Alguns vêem essa flexibilidade numa diversificação da remuneração ou em medidas menos rigorosas de segurança do emprego, enquanto outros tendem a procurar uma organização mais flexível do trabalho e da gestão do tempo.

De um modo geral, estes tipos de emprego são mais frequentes nos sectores da produção. Nada indica que as empresas que os utilizam se defrontam com menores exigências de qualidade e competitividade do que as outras empresas, mas alguns estudos indicam que estes trabalhadores são em geral menos qualificados do que os trabalhadores a tempo inteiro.

Alguns países prevêem um aumento do trabalho a tempo parcial. Em certos países constitui o tipo de emprego predominante no sector retalhista, com 50% ou mais de trabalhadores a tempo parcial – 2/3 desses trabalhadores, em média, são mulheres. Na Suécia o número de mulheres que trabalham a tempo parcial triplicou no período de 1990-94.

Alguns Estados-membros têm legislação especial para os trabalhadores a tempo parcial (a Holanda, por exemplo), noutros existem restrições ao trabalho temporário (na Finlândia, por exemplo). Em França, onde os contratos de trabalho temporário parecem ser mais comuns, foi celebrado um acordo nacional, em 1991, a fim de aumentar o nível geral das qualificações e alargar as perspectivas de emprego, especificando modalidades de financia-

mento e de acesso à formação. No Luxemburgo existe legislação que restringe os contratos temporários (1989) e garante a igualdade de tratamento em matéria de condições de trabalho e prestações sociais. Essas disposições são também aplicáveis aos trabalhadores a tempo parcial (1993). Na Grécia foi recentemente tomada uma iniciativa no mesmo sentido.

Mesmo quando não existem quaisquer obstáculos inerentes, legais ou convencionais, ao acesso à formação, os trabalhadores ocupados nestes tipos de emprego têm um problema em comum no que respeita à formação: estarem frequentemente ausentes quando a formação é fornecida. O trabalho a tempo parcial dificulta a participação nos cursos de formação na empresa. Os horários variáveis e os turnos da noite tornam difícil a frequência de cursos em organismos de formação. Isto pode frequentemente ocasionar dificuldades suplementares, e talvez custos suplementares, tanto para os trabalhadores como para a empresa.

Se as formas de emprego atípicas não forem comuns na empresa ou no sector, existe também o risco de os problemas de formação destes trabalhadores não constituírem uma das prioridades do diálogo entre os parceiros sociais. Pode talvez mesmo dizer-se que o volume e a duração do que se chama "trabalho atípico" evoluíram mais depressa do que as atitudes para com estas formas de trabalho e as atitudes estereotipadas constituem, em si mesmas, um obstáculo.

De qualquer forma, atitudes como *"os trabalhadores sazonais e a tempo parcial não estão motivados para a formação e a carreira profissional"* e, do outro lado, *"as empresas só estão dispostas a investir nos trabalhadores permanentes ou a tempo inteiro"*, não promovem condições propícias ao desenvolvimento, à capacidade para ocupar um emprego e à *"formação ao longo da vida"*.

São necessários novos métodos didácticos adequados, horários especiais de formação, pacotes de formação informáticos ou em vídeo a utilizar em qualquer local ou a qualquer hora, para não falar da orientação e motivação destes grupos. E tanto mais se tivermos em conta a pro-

porção da mão-de-obra que estes representam. No primeiro compêndio, todos os casos se situavam ao nível da empresa e ilustravam o que pode ser feito para formar os trabalhadores por turnos e a tempo parcial, as mulheres e os trabalhadores sazonais, bem como no âmbito de um processo de grande inovação tecnológica numa empresa, em que os trabalhadores sazonais se tornam cinco vezes mais numerosos do que os trabalhadores permanentes. No presente compêndio os exemplos são ainda ao nível da empresa, apesar de duas das empresas pertencerem a grupos maiores.

No momento, as experiências com uma organização mais flexível dos horários de trabalho são mais comuns na Alemanha. O caso de BAHLESEN, na Alemanha (tempo parcial, turnos e horários flexíveis) ilustra de que forma isto pode ser feito para todos os trabalhadores, incluindo os quadros directivos, sem comprometer a longa tradição de um alto nível de formação.

O caso MATCH, no Luxemburgo, ilustra de que forma todos os trabalhadores, ou seja, trabalhadores a tempo inteiro e a tempo parcial, podem ser integrados com êxito num programa global de formação.

### Referência ao «Tipos especiais de emprego» nos Pareceres Comuns

*Os tipos especiais de emprego são mencionados nos Pareceres comuns abaixo indicados : (\*) quer implicitamente, (\*\*) quer de forma explícita, mas não incluindo a formação, (\*\*\*) quer ainda no sentido de que essas formas de emprego devem ser tidas em conta nas medidas de formação, explicitamente:*

*Sobre as mulheres e a formação 2/12/93 (Intr.) (\*\*\*)*

*Sobre a estratégia de cooperação para o crescimento e o emprego 6/11/86 (6) (\*).*

*Sobre a criação de uma área europeia de mobilidade profissional e geográfica e a melhoria do funcionamento do mercado de trabalho na Europa 13/2/90 (2) (\*).*

*Sobre as novas tecnologias, a organização do trabalho e a capacidade de adaptação do mercado de trabalho*  
10/01/91 (3.3) (\*\*)

*Sobre as modalidades susceptíveis de permitir o acesso efectivo mais amplo possível às oportunidades de formação 20/12/91 (I.5 e II.6, III. 20) (\*)*

*Sobre a formação, a motivação, a informação e a consulta 6/03/87 (1) (\*).*

*Sobre o papel e as acções futuras da Comunidade no domínio do ensino e da formação, tendo em consideração o papel dos parceiros sociais* 28/07/93 (2.3) (\*)

*Sobre a contribuição da formação profissional para a luta contra o desemprego e a reintegração dos desempregados no mercado de trabalho à luz da nova situação criada pelo Livro Branco 4/09/95 (\*)*

### CASO 1

**Bahlsen Snacks  
Deutschland**

País : **Alemanha**

Nível : **Empresa**

#### 1 - PERFIL DO CASO - RELAÇÃO COM O TEMA

Bahlsen Snacks Deutschland é um importante grupo, incluindo Bahlsen Snacks GmbH & Co (vendas e marketing), Bahlsen Snacks Produktions GmbH & Co, Krebaer Kartoffel Verarbeitungs-und Vertriebs GmbH e KC Wilhelm Liebelt. O grupo Bahlsen no seu conjunto – snacks e bolachas – emprega aproximadamente 10 000 pessoas.

Bahlsen Snacks Deutschland é um exemplo da combinação de uma gestão do tempo flexível com um alto nível de formação para os trabalhadores.

O nível de produção varia ao longo do ano, desde baixa a normal até elevada e muito elevada. Habitualmente realizam-se dois turnos diários, podendo haver até três turnos. O trabalho a tempo parcial (sobretudo mulheres) é comum na produção, isto é, também nos turnos (17,23% em 1995) e verifica-se nas vendas, administração e gestão (aproximadamente 9,5% em 1995).

O novo acordo sobre o tempo de trabalho anual permite acordos flexíveis (menus de tempo de trabalho) dentro de cada empresa. Os trabalhadores podem trabalhar percentagens individuais da norma anual. É possível agora para cada trabalhador, trabalhar até 45 horas por semana no período de «pico» e trabalhar menos horas no período mais lento de produção, nomeadamente para poder participar numa formação ou gozar tempo livre. É aplicado um horário de base fixo para a percentagem principal do número de horas acordado, podendo o restante ser utilizado flexivelmente mediante comunicação. A remuneração é distribuída uniformemente durante o ano. Cada trabalhador dispõe de uma «conta de tempo» e tanto a empresa como o trabalhador podem “dever mutuamente tempo”.

As exigências de qualidade no sector são rigorosas. Apesar das tremendas variações do tempo de trabalho e da presença dos trabalhadores, todas as empresas Bahlsen são certificadas ISO (DIN ISO 9001).

#### 2 - DESCRIÇÃO DO CASO

A certificação ISO requer descrições rigorosas dos perfis para todas as funções e um certo tempo de formação para todos os trabalhadores envolvidos na produção, nomeadamente, em domínios como higiene, compreensão dos processos e produtos, segurança e qualidade.

As descrições dos perfis das várias funções contêm uma descrição das qualificações mínimas e formação requeridas. Está previsto que até finais de 1996, serão realizadas as descrições e perfis dos postos de todos os trabalhadores, incluindo os postos que funcionam por turnos e a tempo parcial. Estas descrições servirão de base à entrevista anual com o supervisor imediato para a avaliação do desempenho das funções. Ela cobre obrigatoriamente o rendimento no trabalho, as exigências de formação assim como o grau de satisfação do trabalhador na sua relação com a direcção e quadros da empresa.

#### Actores envolvidos e participantes

O departamento central de pessoal é responsável pela vasta série de ofertas de formação em Bahlsen, e pelo plano e catálogo anual de formação. Todos os anos, em Outubro, cada gestor dispõe de 2 meses para enviar os seus relatórios sobre as necessidades de formação das suas unidades após discussão com

os trabalhadores, antes da elaboração do plano final. Toda a formação considerada relevante é paga pela Bahlsen e todos os trabalhadores são igualmente incentivados a participar.

No último ano, aproximadamente 300 trabalhadores da Bahlsen Snacks participaram em formação externa. Cerca de 75% eram trabalhadores não manuais (a tempo inteiro e a tempo parcial) e 25% eram trabalhadores por turnos (a tempo inteiro e parcial), tendo participado em formação formal. A maior parte dos outros trabalhadores, especialmente na produção, participaram em seminários menos formais ou em medidas de formação. A participação na formação exigida pela ISO é obrigatória. Estas actividades são tratadas de uma forma descentralizada, nas unidades individuais.

### **Organização e implementação**

O catálogo descreve o objectivo e os conteúdos, bem como o grupo destinatário de cada curso. A duração varia em função da matéria. Existem 4 secções :

- Desenvolvimento de conceitos para grupos específicos ;
- Seminários temáticos: nomeadamente, contacto com o cliente, técnicas e organização do trabalho, detecção de falhas, auto-gestão, conhecimentos comerciais específicos, acompanhamento e gestão ;
- PC e processamento electrónico de dados ;
- Aprendizagem à distância: por exemplo, contabilidade, marketing, línguas e correspondência comercial.

O catálogo apenas cobre cursos gerais. As acções de formação específicas de unidades particulares da produção, nomeadamente, exigências técnicas, equipamento, requisitos de qualidade específicos e seminários de trabalho de equipa não são anunciadas no catálogo, uma vez que são acordadas e organizadas pela unidade individual, de acordo com as necessidades concretas. A maior parte da formação é no posto de trabalho e pode ser organizada nos diferentes turnos, ou ser adaptada aos trabalhadores a tempo parcial. Os formadores ou instrutores são internos, mas recorre-se a “know-how” externo se necessário.

Se a formação se realizar durante o dia e algumas pessoas do último turno tiverem de participar, é concedido algum tempo livre.

A aprendizagem à distância está disponível para trabalhadores itinerantes ou com horário de trabalho extremamente variável. Estes podem, assim, seguir o curso ao seu próprio ritmo.

A formação efectuada na casa não é certificada, mas todos os trabalhadores podem requerer um “zeugnis” (atestando a duração do emprego, função e frequência dos cursos), no caso de deixarem a Bahlsen.

### **Resultados e perspectivas**

Os novos menus de tempo e organização do trabalho, com maior ênfase no trabalho de grupo e na auto-gestão, não seriam possíveis sem a formação. A flexibilidade foi melhorada e reduzidos os custos com horas extraordinárias desnecessárias. A formação melhorou tanto a qualidade como o desempenho e existe a impressão geral de que também melhorou a motivação, a responsabilidade e a satisfação dos trabalhadores no emprego.

### 3 - CONTEXTO

#### O caso e relações industriais

A nova contratação colectiva ("*Mantelvertrag*") entre os empregadores e o sindicato sectorial (*Gewerkschaft Nahrung, Genuss und Gaststätten*) tornou possível fixar um horário anual de trabalho, que permite uma variação considerável ao longo do ano. Os pormenores devem ser acordados ao nível da empresa ou fábrica.

Foi um pré-requisito explícito para a Bahlsen é de que a empresa não seria gerida através de uma política de "contratação e despedimento", mas que procuraria respeitar a sua responsabilidade social, que vai necessariamente além da garantia o cumprimento de todas as obrigações legais acordadas com os trabalhadores.

O Conselho de Empresa é informado sobre o plano de formação anual, e pode iniciar uma discussão se surgirem problemas, mas a decisão continua a ser da incumbência da gestão.

#### O caso e relação com o sistema de formação profissional contínua

A maior parte da formação é interna, mas são utilizadas instituições externas para formação a nível de gestão e formação especial. Em relação aos programas de aprendizagem à distância, Bahlsen coopera com AKAD (uma instituição especial de aprendizagem à distância para adultos). Os formadores de AKAD dão e corrigem testes entre as sessões de formação.

De acordo com a lei alemã, é possível obter uma licença de formação para fins específicos. Neste caso, Bahlsen pagaria através do tempo, e os trabalhadores através dos custos de formação. Mas tais acordos são individuais e totalmente independentes dos programas de formação da Bahlsen. Em contrapartida, a Bahlsen Snacks espera um verdadeiro empenhamento dos trabalhadores e se necessário algum tempo suplementar para formação.

### CONTACTOS

*Bahlsen Snacks Produktions GmgH & Co*  
*Siemensstrasse 10*  
*D - 63263 NEU-ISENBURG*  
*Tel : 49 61 02 293 212*  
*Fax : 49 61 02 293 104*

*Sr. Herbert SCHENK*  
*Gewerkschaft Nahrung, Genuss*  
*Gaststätten*  
*Richard – Wagnerstrasse 5*  
*D - 93055 REGENSBURG*  
*Tel : 49 94 17 93 791*  
*Fax : 49 94 17 94 928*

#### Descrição do caso feita por

*Margit HURUP GROVE*  
*Kongensvej 7*  
*DK – 9560 HADSUND,*  
*Tel e fax : 45 98 58 86 22*

### CASO 2

**Supermercados  
MATCH**

Land : **Luxemburgo**

Ebene : **Empesa**

#### 1 - PERFIL DO CASO - RELAÇÃO COM O TEMA

Os supermercados MATCH no Luxemburgo são uma empresa de responsabilidade limitada (S.A.). O primeiro supermercado foi aberto no Luxemburgo em 1974, mas constitui agora uma cadeia com 14 supermercados. A cadeia faz parte de um grupo internacional que opera na Bélgica (Louis Delhaize), França (CORA - Révillon) e Luxemburgo, onde a s.a. Match se refere a vendas e a s.a. Courthéoux à distribuição e administração.

Os trabalhadores trabalham em dois turnos, sendo o horário normal de abertura durante a semana das 9 às 20 horas, e até às 18.00 aos sábados. Algumas das lojas também estão abertas ao domingo, outras estão abertas às sextas até às 21.00h. A estas horas deve ser acrescentado o tempo antes da abertura e após o encerramento (reposição das prateleiras, decoração dos balcões de produtos frescos como peixe, carnes e produtos hortícolas e limpeza após o encerramento).

Há 1 600 trabalhadores, aproximadamente 80% dos quais são mulheres, 12% a tempo parcial, dos quais quase todos mulheres.

O Match proporciona aos jovens uma formação inicial após o sistema dual para a obtenção de um CIP (certificado de formação inicial). Os recém recrutados pelo Match devem seguir uma formação preparatória na empresa ou possuir um CIP ou CATP (certificado de qualificações profissionais), ou qualificações superiores na sua própria profissão.

O Match possui um programa de formação completo, que pressupõe um CIP ou um CATP. Existe uma política explícita de incentivo à formação, formulada na convenção colectiva para todos os supermercados Match (artigo 15º). O artigo 12º e o artigo 15º garantem explicitamente às mulheres as mesmas oportunidades de formação e promoção que os homens. Do mesmo modo, estes artigos garantem que os trabalhadores a tempo parcial tenham as mesmas oportunidades de formação e promoção que os trabalhadores a tempo inteiro.

Todos os supermercados Match satisfazem as normas ISO-9000. O caso mostra que é possível integrar todos os trabalhadores num programa de formação, apesar da existência de turnos e trabalhadores a tempo parcial.

#### 2 - DESCRIÇÃO DO CASO

O plano de formação do Match é como uma escada, onde os vários cursos são abertos aos grupos relevantes e onde o nível superior de formação pressupõe a conclusão com sucesso de um nível mais baixo. Assim, o CQP-MATCH (certificado de qualificação profissional) em, por exemplo, flores ou peixe está aberto a ajudantes de vendas, a pessoal de vendas semi-qualificado e a pessoal de vendas qualificado na área. Os trabalhadores que concluem com sucesso o CQP-Match na área são designados trabalhadores qualificados em vendas com CQP-Match, recebem um aumento salarial e o próximo degrau na escada está-lhes aberto, nomeadamente, cursos para se tornarem responsáveis por uma área de vendas. A conclusão com sucesso da formação não irá necessariamente conduzir a uma promoção, mas é um pré-

requisito para tal. A formação com sucesso irá, no entanto, automaticamente conduzir a uma classificação superior e a um maior salário (artigo 16º).

### **Actores envolvidos e participantes**

Nos últimos 18 meses, aproximadamente um quarto do pessoal, ou seja 400 pessoas, participaram em formação na empresa, 80% das quais para obter um certificado do primeiro nível e cerca de 20% para um certificado de nível superior.

Se houver mais candidatos do que orçamento ou do que as possibilidades de substituição permitam, é feita uma selecção entre os candidatos com base numa combinação de critérios: o número de anos de emprego, desempenho e as necessidades pessoais e funcionais de formação.

### **Organização e implementação**

Foram estabelecidas descrições do perfil exigido por todas as funções nos supermercados (parcialmente através de um projecto FORCE). Todas as funções são classificadas num sistema de 5 níveis, onde a qualificação de entrada determina a colocação de um trabalhador. A formação conduz a uma classificação superior e a um maior salário. Com base nas descrições do perfil exigido pelas várias funções e nas qualificações dos trabalhadores, é elaborado um plano de formação anual em cooperação com o gerente de cada supermercado e o departamento central de pessoal.

Cada trabalhador elabora uma ficha sobre as suas próprias qualificações, e o gerente elabora uma ficha para cada trabalhador.

Estas fichas são apostas ao dossier de cada trabalhador e são consultadas quando o trabalhador se candidata a um curso. Cada supermercado contribui para o plano de formação com propostas, e quando o departamento central do pessoal tiver elaborado um plano global – em função do orçamento possível – o plano é adoptado em consulta com cada gerente de supermercado e com os delegados sindicais. Estes delegados sindicais são eleitos pelo pessoal todos os cinco anos, e o seu número é estipulado por lei, em função da dimensão de cada supermercado.

O gerente de cada supermercado efectua uma consulta pessoal com todos os trabalhadores, avaliando o desempenho. O gerente também torna público o plano de formação anual, e pode fornecer orientação aos trabalhadores sobre a relevância para os mesmos de cursos específicos. Cerca de 90% da participação é feita a pedido dos próprios trabalhadores, apenas 10% são convidados a participar pelos seus supervisores.

A formação efectua-se nas horas de trabalho. A formação e os salários são pagos pelo Match, se a formação for completada com sucesso. Se o trabalhador não frequentar os cursos e não participar nos testes, terá de suportar os custos.

É possível obter uma licença de formação sem vencimento mediante decisão discricionária da administração.

Não são estabelecidos acordos especiais de formação para turnos ou pessoal a tempo parcial, estando os cursos abertos para os mesmos, e o bónus automático no salário torna a participação atractiva apesar duns certos inconvenientes temporários. Aproximadamente 10-15% dos participantes nas actividades de formação são trabalhadores a tempo parcial.

### **Resultados e perspectivas**

O volume de negócios aumentou muito o que, no entanto, poderá ser atribuível a outros factores que não à formação. Mas a consciência da qualidade e as melhorias no serviço ao cliente, de assinalar sobretudo ao nível dos caixas, aumentou em resultado da formação.

De igual modo, a motivação dos trabalhadores aumentou consideravelmente, ao ponto de num sector onde é costume haver uma grande rotação do pessoal, ser difícil encontrar alguém que tenha frequentado uma formação de Match e tenha abandonado a empresa.

## **3 - CONTEXTO**

### **O caso e relações industriais**

No Luxemburgo, a lei exige que as empresas tenham uma representação dos trabalhadores, em função da dimensão da empresa, designam-se "Conselho de Empresa" nas empresas muito grandes e "Comités mistos" nas empresas com mais de 150 trabalhadores. Nas empresas mais pequenas, nomeadamente em cada um dos supermercados Match, há delegados sindicais. No Match, existe um comité paritário para fiscalizar o acordo, bem como para tratar questões que não possam ser resolvidas pelos delegados sindicais e fazer propostas para futuros acordos (artigo 12º).

O nível mais importante da negociação no Luxemburgo é o nível da empresa. O Match foi a primeira no Luxemburgo a fazer um acordo sobre cooperação, formação, e a relação entre formação e remuneração. Este acordo data de 1994 e espera-se que venha a ser renovado em Fevereiro de 1996.

### **O caso e relação com o sistema de formação profissional contínua**

Existem duas principais instituições regionais de formação contínua no Luxemburgo, que são utilizadas pelo Match para 60-70% das suas actividades de formação. Cerca de 30% da formação é feita internamente ou no posto de trabalho, no próprio Match, com uma combinação de know-how interno e externo fornecido por monitores. O Match também encoraja explicitamente os trabalhadores a frequentar cursos organizados pelas Câmaras, ou noutros centros especializados (artigo 12º). Também podem ser frequentados cursos especiais, nomeadamente cursos em matéria de venda de peixe em La Rochelle. Os cursos podem ser organizados em cooperação entre uma das instituições luxemburguesas de formação e as instituições de formação francesas ou alemãs.

O Match organizou um certo número de cursos de vendas no âmbito do programa FORCE, e os cursos sobre a gestão de vendas serão prosseguidos no âmbito do programa Leonardo em cooperação com o Reino Unido, a Alemanha e a França.

## CONTACTOS

*Sr. Michel BIRGER  
Director of Human Ressources  
S.A. Match and S.A. Courthéoux  
rue de Cimitière B.P. 2  
L - 8001 STRASSEN  
Tel : 352 31 31 33 258  
Fax : 352 31 29 18*

*Há vários sindicatos (OGB-L, LCGB, FEP-FIT e Quadros) envolvidos no acordo, sendo o mais importante o:  
OGB-L, Onofhängege Gewerkschaftsbond, Lëtzebuerg (A Confederação dos Sindicatos Independentes)*

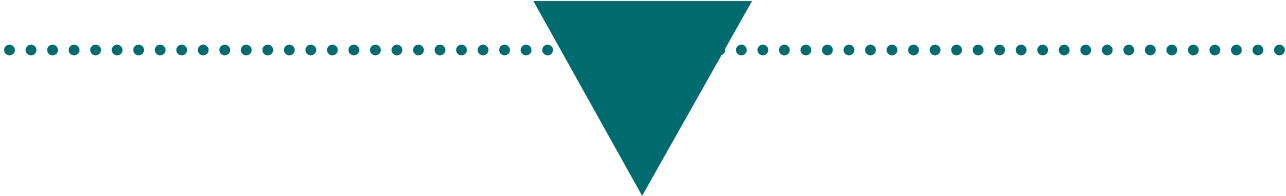
*Sra. Viviane JEBLICK  
Secretária de Negociações do sector comercial  
OGB-L  
19, rue d'Epernay  
P.O. Box 2031  
L - 1020 LUXEMBURGO  
Tel : 352 49 60 05/ 6 / 7  
Fax : 352 48 69 49*

*Para a formação inicial, o parceiro responsável é :  
Chambre des Employés Privés  
13, rue de Bragance  
L - 1235 LUXEMBURGO  
Tel : 352 44 40 91 24  
Fax : 352 45 94 40*

### **Descrição do caso feita por**

*Margit HURUP GROVE  
Kongensvej 7  
DK-9560 HADSUND  
Tel e fax : 45 98 58 86 22*





# TEMA 5

---

## INSERÇÃO DOS JOVENS

Responsável : **Raymond POUPARD**

### CASO 1

"Acção educativa piloto sectorial" e "Célula local de emprego/formação" (CLEF)

AREF-BTP Languedoc-Roussillon

Nîmes França

### CASO 2

Integrate engineering development and “Modern apprenticeships”

ROVER Group

Birmingham Reino Unido

### CASO 3

Parceria e escola aberta

a experiência da escola Bento de Jesus Caraça

Lisboa, Portugal

# TEMA 5 : INSERÇÃO DOS JOVENS

## Introdução

O desemprego dos jovens é um dos problemas mais graves na Europa. Todos os Estados se debatem com este problema desde há anos e tomam medidas para o combater. No entanto, o desemprego dos jovens continua a aumentar e sobrecarregará cada vez mais a economia e a organização social da União Europeia, devido ao crescimento da proporção da

população assim gravemente marginalizada relativamente ao emprego. Através do efeito do mercado único do emprego, este problema deixará de ser apenas nacional, passando necessariamente a ser partilhado por todos os Estados-membros. Em Dezembro de 1993 e em Outubro de 1995 o Eurostat publicou os dados seguintes:

Taxa de desemprego, corrigida sazonalmente, das pessoas com menos de 25 anos, homens e mulheres :

|             | Média anual 90 | Média anual 92 | Maio 94 | Maio 95 |
|-------------|----------------|----------------|---------|---------|
| Europa      | 16,8           | 19,5           | 22,1    | 21,1    |
| Bélgica     | 17,0           | 15,2           | 24,8    | 23,9    |
| Dinamarca   | 11,1           | 12,6           | 10,8    | 8,5     |
| Alemanha    | 4,5            | 4,3            | 8,9     | 7,8     |
| Grécia      | 23,2           | 34,2           | 27,7    |         |
| Espanha     | 32,0           | 39,8           | 45,6    | 42,2    |
| França      | 20,1           | 25,0           | 29,7    | 27,4    |
| Irlanda     | 20,9           | 20,8           | 25,7    | 24,1    |
| Itália      | 29,2           | 32,9           | 32,5    | 33,1    |
| Luxemburgo  | 3,9            | 3,1            | 7,8     | 8,1     |
| Holanda     | 11,6           | 8,5            | 9,9     | 9,5     |
| Portugal    | 10,6           | 10,8           | 14,9    | 17,5    |
| Reino Unido | 10,8           | 11,7           | 17,1    | 15,9    |

Fonte: Eurostat (As estatísticas do Eurostat não incluem ainda os países que aderiram recentemente à União Europeia).

Estas estatísticas indicam uma tendência nítida de agravamento. Apesar de se terem verificado progressos sensíveis entre 1985 e 1990, a curva voltou a subir, principalmente em detrimento das mulheres jovens. Regista-se, todavia, uma ligeira melhoria ao longo do último ano. Os resultados podem ser repartidos em três grupos:

- Um grupo de 3,9% a 9,5% que inclui a Alemanha, o Luxemburgo, a Dinamarca e a Holanda. A Áustria (3,9%) viria a juntar-se a este grupo.
- Um grupo de 10% a 20% que inclui o Reino Unido, Portugal e a Bélgica. A Suécia viria a juntar-se a este grupo.

- Um grupo com percentagens superiores a 20%, que inclui a Irlanda, a França, a Grécia, a Itália e a Espanha. A Finlândia juntar-se-ia a este grupo.

É de notar ainda que o desemprego dos jovens com menos de 25 anos representa cerca do dobro do desemprego total (média anual para 1993: 21,0% contra 12,3%). Tal não acontece, no entanto, em todos os países, designadamente na Alemanha, na Dinamarca e na Holanda.

A EURIDYCE e o CEDEFOP publicaram em 1990 um inventário dos sistemas aplicados em 10 países da União

Europeia. A Alemanha, o Luxemburgo e a Áustria, onde este problema parece ser menos grave, abordam-no principalmente no quadro do seu dispositivo dual. São também de referir os resultados do inquérito publicado pela UNICE em Dezembro de 1995.

A explicação deste problema varia consoante os países. Parecem, no entanto, predominar duas causas:

- a evolução do emprego que, por um lado, é quantitativamente deficiente, sem dúvida por razões conjunturais, e por outro lado se transforma sob os efeitos conjugados da evolução tecnológica e da competitividade (mas a própria estrutura dos empregos e das qualificações tem, sem dúvida, a sua influência!);
- a inadaptação da formação profissional inicial, que não prepara suficientemente os jovens para o seu futuro profissional: o número de jovens que procuram esta formação é muito maior, a procura não se adequa à realidade do emprego, os sistemas de ensino não conseguem acompanhar as grandes evoluções sociológicas, tecnológicas e económicas deste período (no entanto, alguns sistemas parecem ser mais eficazes do que outros!).

Foram já desenvolvidos esforços importantes, mas insuficientes, em três domínios: a orientação profissional, a formação profissional inicial, a inserção profissional dos jovens que saem da escola sem formação. Os dois primeiros domínios são, na maior parte dos casos, da competência dos sistemas públicos de ensino e de formação e beneficiam de estruturas e meios institucionalizados. Os parceiros sociais prestam uma contribuição variável consoante os países, frequentemente com base numa consulta, num parecer formal ou na sua participação na avaliação das orientações, dos programas e dos resultados. Em contrapartida, o terceiro domínio corresponde à colocação directa dos jovens no mercado de trabalho, sem qualquer formação ou com uma formação inadaptada. É então necessário recorrer quer a estruturas públicas específicas, nacionais ou regionais, que podem ainda tomar a seu cargo estes jovens (mas com a preocupação de obter resultados a curto prazo, para os quais a contribuição da empresa se torna indispensável), quer a medidas de formação organizadas dentro da própria empresa baseadas nos métodos da formação contínua. Este domí-

nio exige intervenções específicas dos parceiros sociais.

Em todos os Estados-membros da União Europeia os parceiros sociais são chamados a intervir, segundo modalidades diferentes, em problemas idênticos, quer porque as necessidades das empresas são directamente afectadas, quer em virtude do funcionamento paritário ou tripartido dos sistemas de formação e de inserção. Os parceiros sociais são confrontados com os problemas da qualificação da mão-de-obra, da sua disponibilidade e das suas possibilidades de evolução ou reconversão. Para qualquer medida de formação realizada na empresa são, assim, examinadas as questões relacionadas com o estatuto do estagiário ou do trabalhador, bem como as suas condições de trabalho e de formação – ou seja, todos os elementos habituais do contrato de trabalho nos termos adequados, designadamente no que respeita às convenções colectivas. Quando se trata de formação, o conteúdo dos programas, os níveis visados, a organização dos ciclos e os modos de validação são frequentemente objecto de uma abordagem paritária. Os meios, designadamente os meios financeiros, são por vezes geridos paritariamente em estruturas especiais. Os parceiros sociais são frequentemente associados à gestão tripartida de organismos de formação. Nalguns Estados-membros existem convenções colectivas específicas sobre estas matérias. Podem também ser confiadas responsabilidades neste domínio aos parceiros sociais pela legislação (França). Todas as partes beneficiam frequentemente de vários anos de experiência, consolidada por estudos e investigações específicas.

#### **Temáticas para a análise da inserção dos jovens :**

- Avaliação do problema do desemprego dos jovens a nível europeu, a sua evolução, os riscos que comporta, a sua incidência sobre a capacidade económica das empresas e sobre a organização social, designadamente tendo em conta as disposições do Tratado de Maastricht.
- Análise das vias seguidas nos Estados-membros, dos meios utilizados, dos resultados e das contribuições das empresas e organizações profissionais.
- Identificação dos eixos de acção, dos objectivos e dos meios a propor.

Em 1994 foram apresentadas três experiências, que correspondiam a iniciativas bastante diferentes: o contrato de qualificação na indústria plástica, em Oyonnax (França); o contrato de formação no trabalho para a inserção profissional dos jovens já "na posse de um diploma", em Bolsano (Itália); o trabalho a tempo parcial com formação para os jovens já formados mas ameaçados de desemprego, na Ruhrkhole A.G. (Alemanha).

Os casos seguidamente descritos ilustram três outras iniciativas: a acção educativa de uma profissão para aproximar os jovens sem emprego das empresas que procuram mão-de-obra (França); um sistema de integração qualificante numa grande empresa, no quadro de um programa nacional (Reino Unido); por fim, o desenvolvimento de um sistema de formação qualificante em parceria no domínio dos novos empregos por uma confederação sindical (Portugal).

**Os pontos seguidamente referidos dos Pareceres comuns mencionam, em especial, o problema da inserção dos jovens :**

*P.C 6/3/87-4-9, P.C 19/06/90-2-3, P.C 5/4/91-4.3-3.5*

Este tema é aqui ilustrado por três casos :

- Caso 1 : o piloto educativo de ramo e a célula local emprego/formação – AREF-BTP Languedoc-Roussillon Nîmes (França).
- Caso 2 : o plano de desenvolvimento integrado de engenharia (Modern apprenticeships) no Grupo Rover – Birmingham (Reino Unido).
- Caso 3 : parceria e escola aberta – a experiência da escola Bento de Jesus Caraça – Lisboa (Portugal).

# TEMA 5 :

## INSERÇÃO DOS JOVENS

### 1 - PERFIL DO CASO - RELAÇÃO COM O TEMA

O dispositivo destina-se a aproximar jovens que procuram emprego e as empresas em busca de pessoal que por vezes coexistem numa mesma bacia de emprego sem nunca se encontrar. Trata-se de uma metodologia educativa, aberta e original que visa estabelecer uma relação entre os jovens e as empresas e um acompanhamento, que começa por estabelecer contactos com a empresa, para posteriormente facilitar ao jovem e à empresa as fases de organização e a preparação da formação. Por outro lado, utiliza os módulos de formação existentes, garante o bom desenrolar da formação e assegura a transição contratual no final do período de formação e eventualmente para além deste.

Esta acção de pilotagem educativa conduzida por um profissional com experiência cria condições favoráveis para o êxito da inserção dos jovens, ao mesmo tempo que elimina os obstáculos que estão frequentemente na origem de inúmeros malogros.

Este caso ilustra um tipo de abordagem possível para conseguir uma inserção profissional qualificante. Na origem está uma profissão e no interior desta um organismo paritário de financiamento da formação contínua, o que faz com que este caso apresente características susceptíveis de interessar o diálogo social.

### CASO 1

"Acção educativa piloto sectorial" e "Célula local de emprego/formação" (CLEF) – AREF-BTP Languedoc-Roussillon NÎMES

País : França

Nível : Regional

### 2 - DESCRIÇÃO DO CASO

#### Actores envolvidos e participantes

Participam neste programa, o "Piloto Educativo", o jovem que a ele se dirige, a empresa que aceita acolher e formar o jovem, o tutor na empresa, o organismo de formação e os respectivos formadores, os organismos sociais e os organismos de acolhimento que enviam o jovem e eventualmente asseguram a respectiva tutela social, a Federação da construção que apoia a intervenção e encarrega-se dos aspectos logísticos e por fim os serviços públicos regionais ou departamentais que financiam a estrutura dita "célula local de emprego/formação" e facilitam a resolução administrativa dos problemas.

#### Organização e implementação

Uma célula composta por duas pessoas: o responsável do Piloto Educativo e uma secretária. Z célula foi implantada pela AREF-BTP Languedoc-Roussillon numa dada bacia de emprego. Recebe o apoio das organizações profissionais dos sectores da construção e obras públicas. Os jovens contactam directamente a célula ou por intermédio de organismos, como os vários serviços de emprego, etc. Por seu lado, os empregadores dão a conhecer as suas propostas e possibilidades de acolhimento. O responsável do Piloto Educativo procura a melhor solução para uns e outros. Sucodem-se várias fases de acção: busca de emprego, experiência, integração, formação, assimilação. O Piloto Educativo deve adaptar os seus métodos aos diferentes agentes envolvidos: empresas, jovens, organismos de acolhimento e de orientação, organismos de formação. O jovem fará eventualmente várias tentativas antes da opção final; irá descobrir profissões que não conhecia e condições de actividade nas quais poderá imaginar o seu futuro, experimentando-o. O empregador terá também a possibilidade de ficar a conhecer melhor os eventuais

.....

candidatos. O contacto directo e a possibilidade de estágios diferenciam esta perspectiva dos métodos mais abstractos, ditos de "projecto profissional". As fases de busca de emprego e de estágio podem durar várias semanas. Durante este período, o jovem não é remunerado, continua a viver no regime que era o seu. A remuneração só intervém no âmbito do contrato de formação em alternância e ulteriormente na fase de emprego normal. A formação profissional praticada é sobretudo através da fórmula, clássica em França, do contrato de qualificação; mas nada impede de eventualmente se optar por outras fórmulas. Trata-se de uma nova função, a de "Piloto Educativo" que foi criada com os meios correspondentes, implementada segundo os critérios definidos ao longo dos três primeiros anos de experimentação, isto é através da criação de uma "célula local de emprego/formação" e a envolvente profissional, administrativa e social necessária ao êxito do modelo.

### **Resultados e perspectivas**

O dispositivo tem já três anos de experiência. A título de exemplo, refira-se que em 1994 foram acolhidos 176 jovens; 136 voltaram a dirigir-se espontaneamente ao CLEF pelo menos uma vez. 76 foram inseridos profissionalmente, dos quais 70% no âmbito de contratos de formação em alternância. 82% provêm da bacia de emprego; o critério dos limites de mobilidade reveste particular importância. Entre os jovens, 70% têm mais de 21 anos. O dispositivo é utilizado predominantemente por jovens com poucas habilitações. Nas empresas com mais de 10 assalariados, mais de 80% dos contratos incluem a formação; 75% nas empresas com menos de 10 assalariados.

O dispositivo foi criado em Nîmes no departamento do Gard em 1991. Perante a qualidade dos resultados, o Conseil Régional decidiu alargar a experiência a toda a Região Languedoc-Roussillon, o que corresponde a mais quatro departamentos, e formar especificamente nove novos responsáveis do "Piloto Educativo", um para cada bacia de emprego. O processo de extensão está em curso.

## **3 - CONTEXTO**

### **O caso e relações industriais**

O dispositivo emana de um organismo gerido de forma paritária. A experiência foi apresentada à Comissão Paritária Regional do Emprego (CPRE) que a aprovou (trata-se de uma instância do ramo). As intervenções do Conselho Regional foram objecto de consulta do Comité Económico e Social e do Comité Regional do Emprego e da Formação (COREF), organismos nos quais têm assento os parceiros sociais. Ao nível dos departamentos, a instância consultada é o CODEF (*Comité départemental de l'emploi et de la formation*). As formações em alternância que fazem parte dos dispositivos geridos ou controlados pelos parceiros sociais. Por fim, para as empresas que nelas participam, a formação dos jovens enquadra-se no plano de formação da empresa. Este dispositivo da "célula local de emprego/formação" inscreve-se pois no âmbito do funcionamento normal dos sistemas de relações sociais que vigoram em França.

### **O caso e relação com o sistema de formação profissional contínua**

O dispositivo não altera os sistemas de formação profissional habituais. Lança mão essencialmente dos

contratos de formação de inserção em alternância, criados pelos parceiros sociais, já que se aplica à mesma população e em circunstâncias análogas. Permite com efeito otimizar os meios e melhorar os resultados. Importa sublinhar que este dispositivo deve a sua eficácia à origem profissional do "Piloto Educativo" e às relações estreitas com a profissão e as empresas.

## CONTACTOS

*M. Alex CONIL – Fédération Régionale du  
Bâtiment Languedoc-Roussillon  
359, Avenue des Près d'Arènes  
BP 3554  
F - 34048 MONTPELLIER Cedex 1  
Tel : 33 67 58 52 20  
Fax : 33 67 58 23 60*

*M. Jean-Claude THIERRY – A.R.E.FBTP  
9, Rue Montels L'Eglise  
ZA Puech Radier  
F - 34979 LATTES Cedex  
Tel : 33 67 58 11 70  
Fax : 33 67 58 79 95*

### *Descrição do caso feita por*

*Raymond POUPARD  
32, Les Charmilles  
F - 78590 NOISY LE ROI  
Tel e fax : 33 1 30 56 64 86*

# TEMA 5 :

## INSERÇÃO DOS JOVENS

### 1 - PERFIL DO CASO - RELAÇÃO COM O TEMA

Em Setembro 1994, o Grupo ROVER lançou o seu novo plano de desenvolvimento integrado de engenharia (IEDS), o qual incorporava um dos esquemas prototipos das “*modern apprenticeships*”, anunciados em Novembro 1993 pelo Governo Britânico. No âmbito da sua estratégia para melhorar a educação e a formação profissional dos jovens, o Governo estabeleceu como objectivo, até ao ano 2000, elevar a qualificação de, pelo menos, 60% dos jovens até ao nível 3 NVQ ou a níveis superiores. Contando com o apoio dos empregadores, o Governo escolheu quatorze sectores para testar este novo método, entre os quais a indústria mecânica.

A aplicação do “*modern apprenticeship*” no Grupo ROVER caracteriza-se pela sua integração no próprio plano de desenvolvimento da empresa. A concordância relativa dos objectivos do Grupo ROVER com a política nacional dá, pois, um maior significado à aplicação particular que faz do “*modern apprenticeship*”:

- parceria com as instituições de ensino e de certificação, - níveis de qualificação, - desenvolvimento da cultura da empresa, - desenvolvimento de métodos autónomos de formação, - desenvolvimento de um núcleo de competências em comunicação, em aplicações numéricas, em resolução de problemas, em autodesenvolvimento e em trabalho com os outros.

A inserção dos jovens na empresa baseia-se, pois, num plano que associa estreitamente a educação e a formação prática, a cultura de qualidades pessoais e a aquisição de competências efectivamente aplicadas na empresa, tendo como referência níveis devidamente identificados e servindo para o reconhecimento das qualificações e para a certificação. Assim, responde, por um lado, às expectativas dos jovens, que cada vez mais desejam atingir níveis superiores e, por outro lado, à evolução da empresa, que visa a aumentar a participação da mão-de-obra e a realizar o potencial de cada indivíduo. Revaloriza, igualmente, as fileiras técnicas e industriais, atraindo os jovens, ao mesmo tempo que assegura à empresa um sistema de qualificações gerador do seu próprio futuro. A progressão conduz a qualificações académicas mais elevadas em relação estreita com as práticas e as necessidades da indústria, possibilitando uma carreira aberta, através de uma permanente adaptabilidade às evoluções tecnológicas, organizacionais e económicas da empresa. Dado que o objectivo é a “*empregabilidade ao longo de toda a vida*”, os jovens devem ser capazes de gerir o seu próprio desenvolvimento profissional no âmbito do modo de funcionamento evolutivo da empresa.

### 2 - DESCRIÇÃO DO CASO

#### Actores envolvidos e participantes

Os jovens são recrutados pela empresa entre os 16 e os 18 anos, de acordo com um método apropriado, através de um contrato de formação com a empresa. Uma vez que este método é distinto do da aprendizagem tradicional, os jovens são considerados “*student associates*” e não “*aprendizes*”.

### CASO 2

**Integrate engineering development and “Modern apprenticeships” ROVER Group Birmingham**

País : **Reino Unido**

Nível : **Empresa (Grupo) - Nacional**

.....

Cada estabelecimento da empresa que recebe estes jovens, organiza a formação com os parceiros exteriores. Estes parceiros são essencialmente um “*College of Further Education*” ou uma universidade, em cooperação com os TEC (Conselhos de Formação e Empresa) e o serviço de orientação profissional.

Cada aluno é assistido por um tutor( “mentor”); uma equipa multicompetente assegura a supervisão, variando no tempo em função da evolução do conteúdo dos programas de cada aluno e composta por membros da empresa e de professores do colégio ou da universidade que contribuem para a formação.

### **Organização e implementação**

O contrato de formação IEDS pode prolongar-se, no âmbito do “modern apprenticeship” para os níveis 3 e 4, de uma forma contínua durante cinco anos. O programa é concebido por forma a adaptar-se a cada estudante e, se alguns não possuem a aptidão ou motivação para chegar ao termo dos cinco anos, recebem a certificação relativa a tudo o que adquiriram.

Após um período de introdução de três semanas, o qual inclui um estágio residencial de integração em grupo, os jovens trabalham na empresa passando entre 20 a 25% do seu tempo no colégio ou, segundo o nível, na universidade.

“O programa ROVER procura combinar as qualificações profissionais dos níveis 2 e 3 com as qualificações profissionais nacionais gerais superiores, as competências-chave e outras unidades. Introduce o princípio de elementos obrigatórios, opcionais e suplementares por forma a criar um programa modular coerente, baseado em unidades de qualificações profissionais nacionais e de qualificações profissionais gerais, podendo ser adaptado individualmente para responder às necessidades do estagiário. Na realidade, este programa é concebido para oferecer um percurso claro e explícito, conduzindo a qualificações superiores desde o início e recorre regularmente a escolas superiores para apoiar a aprendizagem durante toda a fase inicial”.

O reconhecimento das qualificações é feito de acordo com os processos NVQ e GNVQ. O acesso a outros diplomas do ensino público é eventualmente possível, de acordo com o programa escolhido por cada estudante.

O financiamento é essencialmente assegurado pelo Grupo ROVER, no âmbito do orçamento de cada estabelecimento, para os salários dos estudantes, enquadramento e despesas de colégio. Os TEC contribuem de acordo com o sucesso no NVQ (níveis 2, 3 e 4). O imposto específico para a educação e a formação profissional, variável de acordo com o local, é igual ao pago por todas as restantes empresas.

### **Resultados e perspectivas**

Lançado em 1994, o programa encontra-se no segundo ano de funcionamento. Dos 181 jovens recrutados em 1994, 38 foram-no no âmbito deste contrato; em 1995 e de um total de 285 recrutados, ou seja um quarto do total, 78 foram-no igualmente ao abrigo deste tipo de contrato. O desenvolvimento pedagógico está a desenrolar-se de acordo com as previsões. A integração no plano da empresa e a sua adesão a este programa

é, por si só, um resultado importante, muito embora seja prematura a avaliação dos resultados para os jovens. A estrutura funcional e social da empresa e o seu modo de funcionamento, bem como o seu valor económico evoluirão progressivamente e simultaneamente à aplicação deste programa. A inserção dos jovens não representa exclusivamente um meio de luta contra o desemprego, mas igualmente uma interdependência estreita e dinâmica das qualificações e dos empregos com a realidade actual do mercado de trabalho. Neste caso é a própria concepção da inserção dos jovens que está em jogo.

Em Fevereiro 1996, o Grupo ROVER recebeu um “*Special National Training Award*” da Secretaria de Estado para a Educação e Emprego, tendo o programa IEDS sido considerado como o melhor “modern apprenticeship”.

### 3 - CONTEXTO

#### O caso e relações industriais

Integrando-se no âmbito dos objectivos nacionais enunciados pelo “*National Advisory Council for Education and Training Targets*” e inserido no objectivo específico dos “*modern apprenticeships*” definidos pelo Governo, o programa do Grupo ROVER é original pela sua integração no programa de desenvolvimento da empresa e pela concepção do seu conteúdo, prefigurando a empresa do século XXI e apoiando-se em níveis de qualificações, no plano de qualidade da empresa e numa pedagogia centrada no indivíduo.

Insere-se na estratégia do Grupo, definida por cinco princípios-chave: - qualidade e satisfação dos clientes, - engagement positivo a longo prazo, - consenso ao nível dos resultados, - investimento em infraestruturas, - promoção da formação contínua.

Apoia-se numa prática renovada de parceria com os estabelecimentos de ensino, partindo da experiência já adquirida pelo Grupo desde os anos 80

em diferentes iniciativas: Centros de parcerias de formação, Clubes de competências, Rover Awards para a qualidade na experiência profissional, etc...

#### O caso e relação com o sistema de formação profissional contínua

As fileiras do Grupo ROVER são independentes das vias académicas e visam outros objectivos. Respondem precisamente aos critérios dos “*modern apprenticeships*”.

“Qualquer que seja o sector, os “*modern apprenticeships*” devem ser distintos e claramente diferenciados daquilo que se fez no passado, se quisermos que suscitem o interesse da nova geração de jovens, que, de outra forma, não tomaria em consideração a formação prática como alternativa de qualidade ao ensino a tempo inteiro para a carreira que escolheram”.



## CONTACTO

*Sr. John BERKELEY  
Manager Education & Careers ROVER GROUP LIMITED  
International House Bickenhill Lane Bickenhill  
UK-BIRMINGHAM B37 7HQ  
Tel : 44 21 781 7213  
Fax : 44 21 781 7227*

### **Descrição do caso feita por**

*Raymond POUPARD  
32, Les Charmilles  
F-78 590 NOISY LE ROI  
Tel e fax : 33 1 30 56 64 86*

### 1 - PERFIL DO CASO - RELAÇÃO COM O TEMA

A Escola Bento de Jesus Caraça foi criada pela CGTP em 1990 com vista a promover um novo método de formação profissional destinado a preparar os jovens para a vida profissional e responder com maior eficácia às necessidades das empresas e do mercado de trabalho. A iniciativa da CGTP situa-se no âmbito do ensino profissional e pretende ser uma alternativa ao ensino ministrado em Portugal, considerado demasiado académico e afastado das expectativas dos jovens, do mundo do trabalho e da economia.

O projecto procurou criar uma unidade entre o ensino, a educação, a investigação e a produção, com as seguintes características: – ensino activo tendo em conta a evolução rápida das ciências e das tecnologias; – adaptação do perfil de competência dos alunos às necessidades dos empregadores por via da participação destes últimos e da integração social na escola; – melhoria da auto-confiança através da valorização dos conhecimentos, das capacidades e das experiências escolares e não escolares; – prática de modelos de avaliação positiva (e não negativa ou de insucesso); – apoio constante e efectivo aos alunos por professores e pela disponibilização de equipamento técnico-científico, bibliográfico e pedagógico; – formação em situação de trabalho através de uma ligação estreita entre o ensino e os sectores produtivos.

O projecto assenta numa cooperação especial com as empresas: – escolha das formações, se necessário através da criação de novas qualificações; – participação no ensino e na avaliação; – venda de serviços às empresas nas especialidades de competência dos professores e alunos e dos equipamentos da escola; – formação simultânea dos tutores e dos assalariados das empresas em módulos oferecidos pela escola.

Os resultados esperados são uma formação básica que intervenha mais cedo na vida do jovem, uma melhor preparação para a vida social e profissional e a aquisição de competências mais correctamente adaptadas à actualidade dos empregos. A escolha das especialidades corresponde a funções ou a empregos de futuro. Aquilo que se pretende é uma inserção mais correcta e duradoura, tanto mais que a formação básica pode ser prolongada por um processo de formação contínua com idêntica dinâmica.

### 2 - DESCRIÇÃO DO CASO

#### Actores envolvidos e participantes

São inúmeros os parceiros envolvidos nesta experiência: – em primeiro lugar, o fundador e dinamizador da escola, a CGTP; – depois, os poderes públicos: a escola foi criada na sequência de um protocolo assinado entre o Ministério da Educação e a CGTP. Beneficia do apoio do FEDER. Em terceiro lugar, temos os parceiros profissionais: a Delegação do Barreiro por exemplo celebrou 34 acordos de parceria, dos quais 25 com empresas, 5 com municípios e 4 com instituições locais de carácter social. Por fim, os jovens, agentes centrais do processo e suas famílias.

A escola, com sede em Lisboa, possui várias delegações locais que contam com um número máximo de 150 alunos e comportam três ou quatro especialidades (menos de 50 alunos). Foram criadas até à data nove delegações, cada uma das quais possui programas próprios adaptados às necessidades e às possibi-

### CASO 3

**Parceria e escola aberta – a experiência da escola Bento de Jesus Caraça – Lisboa**

País : **Portugal**

Nível : **Nacional**

lidades da respectiva envolvente. Lisboa: artes gráficas, informática de gestão, comunicação e marketing, relações públicas e publicidade, informática aplicada; Barreiro: higiene e segurança do trabalho e do ambiente, gestão; Beja: construção civil, dinamização sociocultural).

Cerca de 1/3 dos cursos são ministrados por profissionais das empresas ou dos organismos que participam na parceria. De Março a Julho, os alunos passam três dias por semana nas empresas. Cada um tem dois tutores, um na empresa outro na escola. A formação baseia-se na pedagogia do projecto; o projecto é escolhido pelo seu interesse pedagógico e com uma preocupação de mais-valia imediata para a empresa. Cada aluno apresenta o seu projecto numa exposição final escrita que deve ser defendida perante um júri misto. São também praticadas avaliações intermédias com idêntico espírito. O aluno torna-se assim progressivamente um trabalhador da empresa e vive sob dois estatutos ao mesmo tempo. A presença de assalariados que frequentam os mesmos módulos de formação contribui para o intercâmbio entre os alunos e as empresas e para o enriquecimento recíproco.

### **Organização e implementação**

Os jovens são recrutados localmente. Não têm contrato de trabalho, mas podem receber ajudas para cobrir despesas de transporte e de estadia, nomeadamente refeições. Não é exigida a participação financeira das empresas, mas apenas o seu concurso pedagógico no acolhimento e na participação na tutoria bem como no ensino. (Algumas empresas no entanto preferem remunerar directamente os jovens em função da respectiva contribuição).

Os ciclos de formação duram três meses, estando estruturados em módulos. O programa de cada aluno é elaborado em torno do seu projecto e com base num núcleo obrigatório. O nível almejado é o de técnico.

A escola passa um certificado de formação a partir das avaliações que ela própria elaborou; os jovens podem também decidir individualmente preparar-se para os exames que dão acesso aos diplomas oficiais. Seja como for, no final do seu curso estarão em condições de poder aceder ao ensino superior.

A colocação é feita mediante proposta das empresas que participam na parceria ou com o apoio do Ministério para a Qualificação e Emprego.

### **Resultados e perspectivas**

A escola conta já cinco anos de experiência. Dezassete cursos diferentes são frequentados por cerca de 800 alunos e ministrados em nove delegações repartidas por todo o país. A escola emprega 245 professores por períodos variáveis. Cerca de 420 alunos terminaram os cursos nos anos anteriores.

No final do primeiro ciclo completo em 1993/94, os resultados foram os seguintes: –empregados na empresa de formação: 52%, a seguir cursos superiores: 22%, sem emprego: 20%, outros: 6%.

O contributo para a formação contínua na empresa ainda não foi avaliado; regista-se no entanto um aumento da procura e a escola é cada vez mais solicitada para a elaboração de estudos.

## **3 - CONTEXTO**

### **O caso e relações industriais**

A experiência tem por origem uma central intersindical nacional e parte de uma relação directa com

empresas, administrações ou organismos sociais empregadores. Sem assentar em acordos colectivos específicos, está no entanto de harmonia com os acordos nacionais ou sectoriais existentes. Não existe uma gestão paritária.

### **O caso e relação com o sistema de formação profissional contínua**

Este modo de formação profissional básica constitui uma derrogação às regras comuns que vigoram em Portugal e assenta numa convenção especial celebrada com o ministério; no entanto, os programas oficiais do ensino oficial são respeitados e os jovens preparados para os exames que dão acesso aos diplomas do ensino oficial, embora não seja este o objectivo da escola. Um dos aspectos originais da mesma consiste no facto de estar aberta aos assalariados em formação contínua ao mesmo tempo que aos alunos.

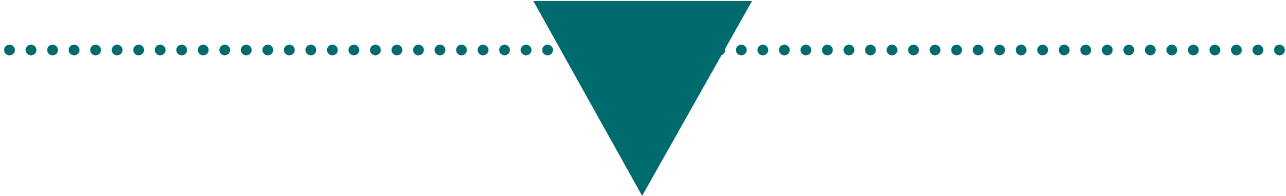
### **CONTACTOS**

*Mme. Rosa Maria MARQUES – Presidente  
Escola Profissional Bento de Jesus Caraça  
Rua Victor Gordon 1  
P-1200 LISBOA  
Tel : 347 21 81/B  
Fax : 347 37 61*

*M. Luís COSTA – Técnico do Gabinete  
de Estudos  
Confederação Geral dos Trabalhadores  
Portugueses (CGTP)  
Rua Victor Gordon nº 1-2  
P-1200 LISBOA  
Tel : 347 21 81  
Fax : 347 21 89*

### **Descrição do caso feita por**

*Raymond POUPARD  
32 Les Charmilles  
F-78590 NOISY LE ROI  
Tel e fax : 30 56 64 86*



# TEMA 6

---

## NOVAS FORMAS DE COOPERAÇÃO AO NÍVEL DAS REGIÕES

Responsável : **Raymond POUPARD**

### CASO 1

"Arbeitsstiftungen" ALU-Stiftung  
Braunau-Ranshofen  
Áustria

### CASO 2

Entre regiões, comparação das transferências das grandes empresas  
para as PME (Tecnologia – qualificações – formação)  
Projecto FORCE I/93B/1/3160/Q-FPC – SIAV SRL – Mestre, Itália

### CASO 3

"Escola Profissional de Andikira"  
Beócia, Grécia

# TEMA 6 : NOVAS FORMAS DE COOPERAÇÃO AO NÍVEL DAS REGIÕES

## Introdução

A realização do Mercado Único Europeu teve duas consequências para as regiões: por um lado, a revelação progressiva das semelhanças entre as situações e os interesses de regiões vizinhas e, por outro lado, o aparecimento de problemas especificamente territoriais. O que anteriormente era filtrado pelas regulamentações nacionais e pelas fronteiras tornou-se mais evidente. A primeira edição do compêndio, em 1994, destacava o primeiro aspecto, as semelhanças regionais. A presente edição, em complemento, desenvolve o segundo aspecto, ou seja, a especificidade dos problemas territoriais.

Refira-se, em primeiro lugar, o aspecto das semelhanças regionais. Vários projectos do programa Force (seis em 91-93, nove em 92-94 e oito em 93-95) puseram em foco a realidade dos problemas especificamente regionais, das responsabilidades que incumbem às instâncias regionais e das iniciativas por estas tomadas. Nestes projectos são evocadas as semelhanças geográficas, das culturas, dos meios e das iniciativas, a complementaridade dos recursos de todo o tipo e a necessidade de se concertar para promover as economias inter-regionais que se tornaram interdependentes. A vontade de se conhecer melhor e de cooperar é manifesta. A consciência de um novo espaço económico e sociológico parece ser muito forte: novos centros de decisão, novos eixos de comunicação, aparecimento de mercados inter-regionais, novos concorrentes no seu próprio mercado, evolução das estatísticas económicas e sociais locais. Os autores destes projectos têm responsabilidades ao nível regional ou, então, são pessoas ou entidades desejosas de contribuir para o desenvolvimento territorial: organizações patronais e sindicais, responsáveis políticos, grandes empresas que apoiam o desenvolvimento regional, organismos de formação, associações de PME, associações e agências de desenvolvimento regional.

Em segundo lugar, o tratamento dos problemas especifi-

camente territoriais: este aspecto é objecto de iniciativas importantes ilustradas pelos três exemplos em seguida descritos. As transformações estruturais da economia têm um impacto directo sobre as regiões e sobre os seus projectos de desenvolvimento. As regiões caracterizadas por um só, ou um número limitado de grandes sectores (monoestrutura) são abandonadas quando estas indústrias entram em crise. Foi o caso, ao longo das últimas décadas, em muitas regiões europeias consagradas às indústrias tradicionais. O encerramento das fábricas conduz à migração dos trabalhadores e da população que aí reside. As pessoas idosas, as pessoas que não trabalham ou estão incapacitadas para o trabalho e as pessoas que não podem ou não querem mudar são deixadas à margem; a região fica exaurida. Para evitar esta evolução, os governos, os trabalhadores e os empregadores estão a trabalhar em conjunto com o objectivo de elaborar estratégias destinadas a criar novos empregos na região. Nos países com estruturas descentralizadas, este processo é mais fácil do que nos países com governo centralizado. As empresas pertencentes às indústrias tradicionais desempenham um papel fundamental nestas estratégias. Com efeito, estas empresas contribuem com fundos consideráveis para garantir e criar empregos na região através dos planos de compensação social acordados com os sindicatos. Foram desenvolvidas estratégias regionais desta natureza em vários países europeus, principalmente na indústria siderúrgica e carbonífera em França e na Alemanha. Foi também necessário enfrentar as transformações regionais e estruturais na Alemanha de Leste e na Áustria, um dos novos Estados-membros da União Europeia. Neste país foram criadas várias "Fundações para o trabalho", com o apoio da política pública do mercado do trabalho, com um duplo objectivo: por um lado, garantir a protecção social e oferecer um novo futuro profissional para as pessoas afectadas e, por outro lado, manter e desenvolver o potencial de recursos humanos da região, de forma a

incentivar a instalação de novas empresas nessa região. As qualificações profissionais oferecidas aos participantes das fundações austríacas para o trabalho baseiam-se nos antecedentes individuais e são orientadas para os empregos futuros na região. Os trabalhadores e os empregadores são envolvidos na elaboração dos projectos e na execução das estratégias. O caso ACU-Arbeitstiftung ilustra esta abordagem.

A realidade territorial do tratamento dos problemas de emprego e de qualificação é igualmente salientada num projecto FORCE, desenvolvido no âmbito de um projecto LEONARDO, iniciados por SIAV SRL Mestre. A avaliação do emprego e dos recursos humanos é geralmente feita numa base territorial. É, assim, possível verificar a existência de relações de interdependência entre as grandes empresas e as pequenas e médias empresas, designadamente através da subcontratação. Isto deve ser tomado em conta nas políticas de desenvolvimento da formação profissional a cargo dos poderes públicos regionais, às quais os parceiros sociais, os trabalhadores e os empregadores estão, ou devem estar, associados. O estabelecimento de comparações a nível europeu permite compreender melhor as diferenças entre as regiões e os países e propor aos parceiros instrumentos para orientar as evoluções.

A um nível diferente, a criação da escola profissional de Andikira, na Beócia, constitui um exemplo das relações directas entre uma empresa e o seu ambiente geográfico, económico e social imediato. A empresa, para além das suas próprias necessidades e das suas próprias possibilidades de contribuição, torna-se um ponto de apoio e de referência, não só através das competências tecnológicas que implanta e desenvolve na região e dos intercâmbios a que dá origem, mas também através do funcionamento da sua própria estrutura social, que é tributária de diversos aspectos da realidade humana circundante.

Torna-se, assim, evidente o aparecimento de uma nova preocupação com os problemas territoriais; o desenvolvimento regional e a gestão colectiva dos problemas de emprego incumbem aos responsáveis regionais, que frequentemente têm de os tratar no âmbito de estruturas

específicas, paritárias ou tripartidas. Isto diz respeito a todas as questões, que são interprofissionais por natureza ou por não serem tratadas pelas próprias profissões. É o caso do interface para a formação inicial geral ou profissional, da orientação profissional e da iniciação à vida económica, do desemprego local dos jovens e dos trabalhadores mais idosos, da reconversão dos desempregados de longa duração, da situação das populações de risco, da previsão da evolução regional do emprego e das qualificações.

É possível que as estruturas ou organismos com a mesma vocação sejam cada vez mais chamados a colaborar além fronteiras para gerir problemas comuns similares. Mas é também possível encontrar paralelismos entre os organismos nacionais encarregados dos problemas territoriais, de que os parceiros sociais fazem parte, como, em França, o Comité de Coordenação dos Problemas Regionais da Formação Contínua e da Aprendizagem. Os parceiros sociais envolvidos nos trabalhos das estruturas políticas regionais procuram, naturalmente, estabelecer contactos com os seus homólogos das regiões vizinhas.

Os parceiros sociais estão associados a todos os organismos públicos regionais competentes em matéria de emprego e de formação profissional. São geralmente consultados sobre as orientações das políticas públicas, a distribuição dos recursos e a avaliação dos resultados. Por vezes eles próprios são gestores de organismos de formação ou de observatórios do emprego e das qualificações. Por natureza, as suas estruturas de representação territorial colocam-nos em presença de todos os problemas que não são solucionados pela via dos ramos profissionais. O âmbito territorial está frequentemente associado ao âmbito interprofissional e por vezes também à actividade de tipo associativo de outros parceiros não profissionais.

Os três casos seguintes descrevem iniciativas em que os parceiros sociais colaboram na procura de soluções para os problemas a tratar ao nível das regiões:

- Caso 1 : ALU – Arbeitstiftung, Áustria.

- Caso 2 : Comparação inter-regional das transferências das grandes empresas para as PME (tecnologias – qualificações – formação) – SIAV SRL – Mestre –Itália – Force I/93B/1/3160/Q.
- Caso 3 : Criação da escola profissional de Andikira, Beócia – Alumínio da Grécia.

**Os Pareceres comuns do diálogo social contêm já algumas orientações relativas às situações e problemas aqui evocados :**

*P.C.5/04/91-1.8 "As disparidades regionais existentes na oferta de um ensino geral de base deveriam ser diminuídas..."*

*P.C.6/03/87-7: "A formação contínua e a reciclagem seriam muito mais eficazes se pudessem assentar numa política destinada a obter, designadamente a nível regional e local, uma melhor previsão da evolução das qualificações e do emprego..."*

*P.C.20/12/91-III-13:"Os parceiros sociais subscrevem a ideia de que, nas políticas regionais, a formação desempenha um papel central que será necessário desenvolver para garantir a ligação ao desenvolvimento económico..."*

## NOVAS FORMAS DE COOPERAÇÃO AO NÍVEL DAS REGIÕES

### CASO 1

"Arbeitsstiftungen"  
ALU-Stiftung,  
Braunau-Ranshofen

País : **Áustria**

Nível: **Região/Empresa**

#### 1 - PERFIL DO CASO – RELAÇÃO COM O TEMA

Na Áustria, os parceiros sociais decidiram constituir o que designaram por "fundações para o emprego" (*Arbeitsstiftungen*) na sequência do número crescente de encerramentos de empresas que se verificou nos últimos anos. Estas fundações recebem trabalhadores que foram despedidos e prepara-os para um futuro emprego através de medidas de qualificação. O seu objectivo é o de melhorar as

possibilidades de encontrar um novo emprego bem como contribuir para a reestruturação das regiões atingidas pelo encerramento de muitas empresas. As transformações estruturais da economia também se fazem sentir ao nível regional. Os encerramentos de empresas e as perdas de emprego podem arruinar as regiões se novos empregos não forem criados e se as pessoas emigrarem para outras regiões. As "fundações para o emprego" não visam apenas fornecer às pessoas atingidas uma rede de segurança social mas também conservar e desenvolver o potencial em recursos humanos da região em causa. A fundação ALU (*Ausbildungs, Leistungs und Unterstützungsverein*) – associação para a formação, as competências e o apoio, em Braunau-Ranshofen, é um exemplo dessa política.

#### 2 - DESCRIÇÃO DO CASO

##### Actores envolvidos e participantes

Os agentes envolvidos são a direcção e o comité de empresa da Austria Metall AG (AMAG), a agência regional do emprego (*Arbeitsmarktservice*) administrada conjuntamente pelos parceiros sociais, a câmara do comércio e a câmara dos operários e empregados, os estabelecimentos de formação regionais e outras empresas da região.

Os participantes nas iniciativas da ALU são trabalhadores que perderam o respectivo emprego na sequência de encerramentos de fábricas da AMAG e de outras empresas da região.

##### Organização e implementação

A fundação ALU foi constituída na sequência do encerramento de uma unidade fabril da AMAG em 1991. A direcção e o comité de empresa aprovaram um plano social em conformidade com a legislação laboral austríaca. O plano fixava modalidades de despedimento e de pagamento de indemnizações e previa igualmente o estabelecimento de uma fundação para o emprego. As fundações para o emprego não são fundações no sentido jurídico do termo. São associações cujos membros são os diferentes agentes das empresas e das outras organizações acima mencionadas. O objectivo da fundação ALU é de reintegrar na vida activa os trabalhadores atingidos por encerramentos de empresas através de vários tipos de medidas:

- Uma fase de orientação profissional (6 semanas) que inclui a elaboração de um plano de acção pessoal.
- A busca activa de um emprego ("*Outplacement*" durante um período que pode ir até 4 meses).

- Uma formação básica e uma formação contínua (adaptação das qualificações ou reconversão) em estabelecimentos de formação na empresa ou fora dela.

- A criação de empresas pelos participantes na fundação.

- Uma fase de enquadramento intensivo segue a formação, se nenhum emprego tiver sido encontrado no final da mesma (busca activa de um emprego, medidas específicas para as pessoas com mais de 50 anos).

Os trabalhadores decidem se querem ou não ingressar na fundação para o emprego. Caso decidam ingressar na referida fundação, o seu contrato de trabalho é rescindido e recebem um "contrato de formação" e uma "bolsa" de 2 500 ATS (cerca de 190 euros), para além do subsídio de desemprego ao qual têm direito por parte do seguro de desemprego, durante o período da sua participação no projecto, não podendo este todavia exceder 4 anos. O seu direito ao subsídio de desemprego também não pode, nos termos da legislação austríaca, ultrapassar quatro anos.

A fundação possui um quadro de pessoal reduzido (uma pessoa para as tarefas administrativas e dois formadores a tempo inteiro) mas pode recorrer ao departamento de pessoal da AMAG. A fundação não é um estabelecimento de formação em si mas serve de agente de ligação entre os estabelecimentos de formação e as empresas. O objectivo das medidas de formação – que representam 80% das actividades da formação – é de permitir aos participantes progredir pelo menos ao nível da qualificação. As empresas que formam participantes na fundação (no âmbito da legislação austríaca em sede de formação profissional) devem dar perspectivas de emprego no final da formação. A fundação ajuda geralmente na colocação dos participantes em projectos de formação em empresas situadas na região alemã vizinha.

A fundação para o emprego é financiada por fundos provenientes do plano social da empresa responsável pelos despedimentos e do estado federado da baixa Áustria, por contribuições de solidariedade das pessoas que continuam a trabalhar na empresa e por contribuições dos participantes na fundação. Os quadros do pessoal que continuam a trabalhar na AMAG pagam uma quota de solidariedade da ordem de 0,05 a 0,1% do salário mensal. As contribuições dos participantes para a formação consistem numa renúncia temporária às respectivas indemnizações por despedimento, cujos juros servem para financiar a fundação. Quando os participantes deixam a fundação – após o máximo de quatro anos – recebem as indemnizações por despedimento.

### **Resultados e perspectivas**

A experiência mostra que cerca de 1/3 a 1/2 dos despedidos entram para a fundação para o emprego. Depois da sua constituição em Dezembro de 1991, até Dezembro de 1995, ingressaram na ALU 562 pessoas. Destas, 462 participaram em medidas de formação específicas, 90 em medidas de "Outplacement" e 10 em projectos destinados a preparar a criação de empresas. Um pouco menos de 15% dos participantes tinha mais de 45 anos e fazia por conseguinte parte do grupo mais difícil de colocar no mercado de trabalho. Das 407 pessoas que saíram da fundação, 79,5% encontraram um novo emprego.

O distrito de Braunau (onde cerca de 37 000 pessoas trabalham em 3 100 empresas) conta outras qua-

tro fundações constituídas na sequência de reduções de pessoal ou de encerramentos de empresas bem como vários outros projectos análogos aos das fundações. A fundação ALU apoiou o arranque destes projectos. O êxito destas fundações suscitou reflexões sobre a eventual criação de uma fundação regional capaz de receber imediatamente os trabalhadores despedidos por pequenas empresas incapazes de estabelecerem um plano social. As empresas e os trabalhadores poderiam então pagar antecipadamente contribuições para que os trabalhadores pudessem recorrer em caso de perda de emprego ou de encerramento da empresa. Esta nova fundação regional tem por objectivo contribuir para a estabilização do mercado regional do trabalho e para o ulterior desenvolvimento dos recursos humanos da região.

O êxito das fundações para o emprego na Áustria levou à sua inclusão na lei sobre o seguro de desemprego: o período durante o qual se pode beneficiar de prestações de desemprego passou, nos termos desta lei, a ter uma duração máxima de quatro anos se o indivíduo despedido aumentar o respectivo nível de qualificações no âmbito de uma fundação financiada pela empresa no âmbito do plano social.

### **3 - CONTEXTO**

#### **O caso e relações industriais**

As relações industriais na Áustria caracterizam-se por uma intensa cooperação entre os parceiros sociais. Esta política de cooperação entre parceiros sociais permitiu constituir fundações para o desemprego e desenvolvê-las com êxito. A legislação em sede de constituição de empresas prevê em princípio o estabelecimento de um plano social – pelo menos nas grandes empresas – em caso de redução do pessoal, a fim de proporcionar uma rede de segurança às pessoas que perdem o respectivo emprego. As fundações para o emprego permitiram completar a política de segurança financeira por uma política de desenvolvimento dos recursos humanos assente na cooperação e cujo principal objectivo é de promover o desenvolvimento regional. A cooperação dos parceiros sociais aos níveis sectorial e regional e a colaboração tripartida da agência nacional do emprego, dos estados e das comunas são dela os respectivos garantes.

#### **O caso e relação com o sistema de formação profissional contínua**

O caso em estudo constitui antes de mais um exemplo de uma política activa de mercado de trabalho que, por via das qualificações e do desenvolvimento dos recursos humanos, visa assegurar a criação de novos empregos ao nível regional. O sistema de formação contínua é também utilizado para este fim: ateliers de aprendizagem e cursos organizados por fundações para o emprego têm lugar em escolas profissionais, empresas e outros centros de formação do Wirtschaftsförderungsinstituts (instituto de promoção da indústria e do artesanato gerido pelas associações empresariais e destinado a favorecer e apoiar a actividade comercial) e o Berufsförderungsinstituts (instituição sindical para a promoção do emprego) que constituem os pilares do sistema austríaco de formação contínua assente na cooperação. As fundações para o emprego tornar-se-ão, assim se espera, um instrumento que permitirá às pessoas atingidas pelo desemprego devido a reduções de pessoal nas empresas, de encontrar mais facilmente um novo emprego na região. Poderão desta forma contribuir para controlar o processo de transformações estruturais e criar novos empregos no plano regional.

## CONTACTO

*Heinrich SIMBÖCK*  
*Director de ALU-Stiftung*  
*Postfach*  
*A - 5282 RASHOFEN*  
*Tel : 43 7722 66 00 0*  
*Fax : 43 7722 66 000 12*

### *Descrição do caso feita por*

*Winfried HEIDEMANN*  
*Hans-Böckler-Stiftung*  
*Berth-von-Suttner-Platz 3*  
*D-40227 DÜSSELDORF*  
*Tel : 49 211 777 8 171 172*  
*Fax : 49 211 777 8 188*

## NOVAS FORMAS DE COOPERAÇÃO AO NÍVEL DAS REGIÕES

### 1 - PERFIL DO CASO - RELAÇÃO COM O TEMA

#### Origem

A SIAV depois de ter verificado as dificuldades com que as empresas do Veneto se debatiam para encontrar a mão-de-obra jovem de que necessitam e o imperativo de promover a formação profissional e a gestão dos recursos humanos nas PME. A "Confindustria Veneto" já tinha realizado um estudo ao nível regional destinado a identificar as qualificações de que as empresas necessitavam, em dois períodos, em Setembro de 1990, quando o ciclo económico atravessava uma fase de expansão e em Fevereiro de 1993 quando a situação entrou em fase de recessão; os resultados eram os mesmos e as tendências também; na região de Veneza, as práticas de formação existem sobretudo nas grandes empresas e raramente nas PME que constituem no entanto a principal componente do tecido económico local. Ora estas últimas não podem dotar-se dos instrumentos necessários ao seu desenvolvimento, que são as tecnologias de ponta, a inovação e o espírito empresarial, sem iniciativas de formação e de gestão das qualificações e das competências. O objectivo do projecto foi por isso o de promover a transferência de saber-fazer entre as grandes empresas e as PME. Nesta óptica, pareceu útil comparar a situação e as práticas que vigoram em regiões similares na Europa.

#### Objectivos

- Estudar a evolução de certas qualificações profissionais nas grandes empresas-testemunho;
- evidenciar as diferenças (e as analogias) entre as situações das regiões dos três países parceiros (Itália, França, Bélgica);
- estudar as relações entre grandes empresas e pequenas e médias empresas (sobretudo no domínio da subcontratação) em particular no que se refere à formação do pessoal;
- preparar instrumentos derivados da experiência das grandes empresas para analisar as tarefas e determinar a sua evolução;
- associar ao processo instrumentos de apuramento das necessidades de formação;
- transferir estes sistemas nas PME. Realizar assim uma transferência de saber-fazer da grande empresa para a PME e ajudar as pequenas empresas (cujas dificuldades para elaborar programas de formação são conhecidas) no desenvolvimento dos recursos humanos.

#### Os problemas de "território" ou de "região"

Este caso apresenta um interesse particular em relação ao tema da "cooperação ao nível regional" ou territorial sob três perspectivas: em primeiro lugar, a lei italiana mandata e obriga a região a tratar dos problemas da formação profissional; em segundo lugar, a análise da situação do emprego e dos recursos de mão-de-obra é feita numa base territorial, ora existem diferenças importantes de uma região para a outra, particularmente em Itália; por fim regista-se a existência de redes de influência das grandes empresas sobre as PME ao nível territorial, quer por via da subcontratação quer pela comunidade de interesses e de problemas a ter em conta nas organizações de empregadores e de assalariados.

### CASO 2

Entre regiões, comparação das transferências das grandes empresas para as PME (Tecnologia – qualificações – formação) – Projecto FORCE I/93B/1/3160/Q-FPC – SIAV SRL – Mestre

País : Itália

Nível : Regional

## 2 - DESCRIÇÃO DO CASO

### Actores envolvidos e participantes

- Organizações patronais dos três países: *Confindustria* em Itália, *Union des Entreprises de Bruxelles* na Bélgica, *Union Patronale Régionale Nord-Pas de Calais* em França;
- COPIRE da região Nord-Pas de Calais (*Commission paritaire régionale de l'emploi*), França;
- Organizações sindicais de assalariados da Bélgica: *GCSLB Centrale générale des syndicats libéraux de Belgique* ; - *CSC, Fédération bruxelloise des syndicats chrétiens*, - *FGTB, Fédération générale des travailleurs belges*;
- *AGFOL, Agenzia di formazione del lavoratori*, Itália;
- Empresas: Bélgica, *Volkswagen S.A.*; França, *Française de mécanique* ; Itália, *Aprilia SPA* ;
- O Gabinete de Informação Comunitária das Câmaras de Comércio do Veneto, *Eurosportello Veneto*;
- O promotor, *SIAV (Sociedade de serviços às empresas da Confindustria Veneto)*, com o apoio de peritos.

### Organização e implementação

Um projecto no âmbito do programa Force, retomado posteriormente no programa Leonardo, surgiu como a forma mais oportuna de empreender esta acção de investigação.

### Resultados e perspectivas

Os resultados dos estudos e dos encontros realizados ao nível internacional podem sintetizar-se da seguinte forma:

- existem relações muito estreitas e por vezes constringentes entre as grandes empresas e as pequenas e médias empresas (sobretudo da contratação), em particular no que se refere à qualidade dos produtos ou dos serviços que as PME fornecem às grandes empresas; esta questão interessa a formação do pessoal;
- existe uma relação simultaneamente estreita e flexível entre as empresas e o sistema de formação público ou privado (sobretudo em França), o que não constitui problema para a empresa, sendo no entanto necessária uma análise das respectivas necessidades de formação e de preparação correspondente no plano pedagógico;
- existe neste âmbito um certo nível de diálogo social entre representantes patronais e sindicais em sede de formação, salvo em Itália (exceptuam-se as relações de carácter pessoal);
- deste diálogo social resulta a existência de organismos paritários regionais que trabalham em comum para solucionar certos problemas;
- os sindicatos atendem de forma diversa e mais ou menos sensível segundo os países, às relações entre grandes empresas e PME no que se refere à procura de qualidade e de qualificação do pessoal, donde de formação. (*"Elas que se adaptem, se pretendem manter a subcontratação"*).

Os resultados do projecto são sintetizados num esquema/formulário em papel e em disquete (em italiano, francês e inglês) destinado à análise das funções, tarefas a realizar, competências exigidas e níveis relativos possuídos e para a identificação das necessidades de formação daí decorrentes nas PME. O sistema foi testado no sector da mecânica e noutros sectores, como o do material desportivo.

### 3 - CONTEXTO

#### O caso e relações industriais

Este caso situa-se no âmbito dos esforços de execução do acordo celebrado em Itália em 23 de Julho de 1993 por empresários (Confindustria) e sindicatos (CGIL, CISL, UIL), que tratava, entre outros, os problemas da formação profissional.

#### O caso e relação com o sistema de formação profissional contínua

Em Itália, as actividades de formação regem-se pela Lei nº 845 de 21 de Dezembro de 1978; trata-se de uma lei-quadro que delega a competência para as regiões, as quais podem e devem legislar sobre a matéria. Em consequência, subsistem em Itália situações particulares em cada região, quer em sede de escolha de orientações quer no que se refere à gestão das actividades. Os processos, formulários, questionários, documentos diversos a preencher variam de uma região para a outra (o grau de burocratização é muito elevado). Daqui resulta que, se as grandes empresas dispõem de especialistas nas respectivas direcções de recursos humanos para apresentar e gerir projectos, as PME, essas, são obrigadas a recorrer a consórcios, estruturas de consultoria e organismos diversos.

Semelhantes problemas de execução da competência das regiões colocam-se igualmente na Bélgica e em França para os parceiros sociais e para as empresas. A realidade económica e social exige a tomada em consideração da existência de situações específicas nas bacias de emprego e do funcionamento particular dos subsistemas administrativos regionais.

### CONTACTOS

*M. Georgio BOCCATO*  
*S.I.A.V Srl*  
*Via Cesare Battisti, nº 7*  
*I - 30174 MESTRE (Venise)*  
*Tel : 39 41980205*  
*Fax : 39 41970825*

*M. Nebridio MASSARO (CISL),*  
*Président de l'A.G.F.O.L.*  
*(Agenzia Formazione Lavoro Soc. Coop a.r.l.)*  
*Via Querini, nº 27*  
*I - MESTRE (Venise)*  
*Tel : 39 41940944*  
*Fax : 39 41940478*

#### **Descrição do caso feita por**

*Raymond POUPARD*  
*32 Les Charmilles,*  
*F - 78590 NOISY LE ROI*  
*Tel e Fax : 33 1 30 56 64 86*

## NOVAS FORMAS DE COOPERAÇÃO AO NÍVEL DAS REGIÕES

### 1 - PERFIL DO CASO - RELAÇÃO COM O TEMA

O presente caso diz respeito aos problemas de formação profissional e de emprego dos jovens ao nível de uma bacia de emprego, à forma como, uma vez transpostos para o plano regional, são tomados em consideração pelos parceiros sociais, as acções empreendidas pelas empresas, os resultados obtidos e as perspectivas futuras. O diálogo social numa empresa (Alumínio da Grécia) esteve na base de uma acção de criação de meios de formação e de perspectivas de emprego destinada aos filhos do pessoal da empresa e aos habitantes das zonas circundantes. Este caso ilustra o desempenho do papel dos parceiros sociais ao nível territorial e a articulação da tomada em consideração dos problemas territoriais no âmbito das estruturas profissionais e nacionais ou comunitárias.

### CASO 3

"Escola Profissional de Andikira" – Beócia

País : Grécia

Nível : Regional

### 2 - DESCRIÇÃO DO CASO

#### Actores envolvidos e participantes

Os trabalhadores e os sindicalistas da empresa "Alumínio da Grécia", iniciadores da acção, a direcção da empresa, as instâncias regionais e nacionais das organizações sindicais e profissionais, as autoridades públicas locais (câmaras municipais), regionais e nacionais e a OAED, o organismo grego de formação profissional. As instâncias comunitárias participaram igualmente no financiamento da escola.

#### Organização e implementação

No âmbito das reuniões anuais na empresa, os representantes sindicais solicitaram em 1984 a realização de uma acção destinada a preparar o futuro da formação profissional dos filhos do pessoal. A empresa em questão é com efeito o principal empregador numa bacia de emprego relativamente isolada entre o monte Parnasse e o golfo de Corinto. Uma vez alcançado acordo neste domínio, as diligências conjuntas foram realizadas com o apoio de organizações sindicais e patronais regionais e nacionais junto dos poderes públicos locais e de outros empregadores, nas municipalidades mais próximas e mais tarde em toda a região da Beócia. Tratou-se de determinar as necessidades e as possibilidades de emprego, as qualificações a ministrar, os meios físicos e pedagógicos a instalar e os recursos necessários para o funcionamento da acção.

Depois de oito anos de diligências a escola de Andirika abriu as suas portas. As contribuições financeiras que tornaram possível o acontecimento provêm de diversas fontes, o terreno foi oferecido pela empresa. A responsabilidade ficou a cargo do OAED. Funciona desde há dois anos no âmbito dos programas nacionais com um efectivo de 100 a 150 alunos por ano repartidos em três secções: contabilidade das PME, burótica, hotelaria. Os jovens, com idades compreendidas entre os 15 e os 18 anos, preparam-se para a obtenção de diplomas nacionais em estreita relação com as empresas da região, sem que todavia existam relações contratuais de aprendizagem.

#### Resultados e perspectivas

Os resultados devem ser apreciados sob diversas ópticas:

A escola foi criada, em resposta aos anseios do pessoal da empresa e da população local. Esta instalação

de meios de formação num determinado ponto do território que os planos públicos regionais ou nacionais decerto não teriam escolhido, reforça a estabilidade da comunidade humana, mantendo ali os jovens por um período mais prolongado, proporciona possibilidades de melhoria do nível geral de formação e de obtenção de qualificações relacionadas com os empregos existentes na região e em sintonia com o desenvolvimento geral das tecnologias e das competências. A actividade económica local encontra aqui recursos que favorecem a sua expansão.

A dimensão da escola permanece no entanto limitada, uma vez que deve enquadrar-se no âmbito do plano geral dos meios e das capacidades de financiamento do sector público. Acresce que não existe por parte dos empregadores qualquer compromisso de contratação dos jovens formados pela escola; os recrutamentos permanecem necessariamente subordinados à realidade das necessidades empresariais. Será pois através da continuidade do diálogo entre as partes interessadas que o processo de ajustamento será mais eficaz, contando com a colaboração de todas as partes interessadas. A proximidade da empresa proporciona à escola o necessário apoio.

Os cursos têm uma duração de dois anos. O primeiro ciclo concluir-se-á no Verão de 1996 e tudo leva a crer que o seu desenrolar se processou de forma satisfatória. Os responsáveis estão confiantes quanto aos resultados alcançados.

### **3 - CONTEXTO**

#### **O caso e relações industriais**

Esta acção, embora realizada fora do contexto das relações sociais, encontrou todavia nelas a sua origem e o seu apoio ao longo do tempo já que os parceiros sociais seguem atentamente a situação do emprego na envolvente empresarial, os recursos de formação profissional dos jovens e a qualidade da formação ministrada.

#### **O caso e relação com o sistema de formação profissional contínua**

Embora independente, por origem e por vocação, esta escola inscreve-se no sistema grego de formação profissional, aplica os seus programas e prepara os alunos para a realização dos exames oficiais.

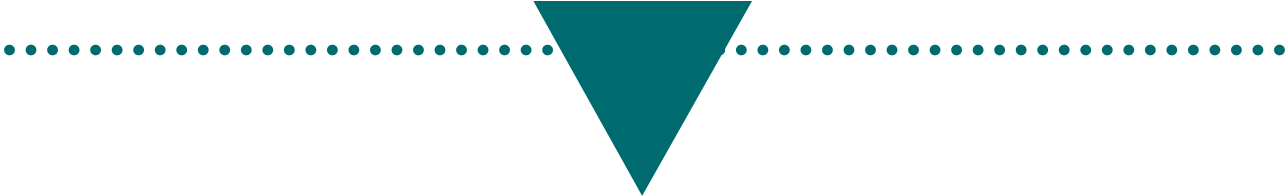
## CONTACTOS

*M. N. DENAXAS – Chef du service formation  
Aluminium de Grèce  
Usine de Saint Nicolas  
Paralia-Distomo  
GR - 32003 SAINT NICOLAS – Béotie  
Tel : 30 267 42 502  
Fax : 30 267 49 180*

*M. Georges KOTOULAS – Formateur  
Aluminium de Grèce  
Usine de Saint Nicolas  
Paralia-Distomo  
GR - 32003 SAINT NICOLAS – Béotie  
Tel : 30 267 49 390*

### **Descrição do caso feita por**

*Raymond POUPARD  
32 Les Charmilles  
F - 78590 NOISY LE ROI  
Tel e fax : 33 1 30 56 64 86*



# TEMA 7

---

## VALIDAÇÃO / RECONHECIMENTO

Responsável : **Jean-Marie LUTTRINGER**

### CASO 1

Reconhecimento de qualificações reais para os empregados de escritório  
Dinamarca

### CASO 2

Qualificações baseadas em competências  
Finlândia

### CASO 3

"Technifutur" escola de formação  
Bélgica

# TEMA 7 : VALIDAÇÃO / RECONHECIMENTO

## Introdução

O desenvolvimento da formação profissional contínua dos assalariados pressupõe que estejam a reunir as condições relativas ao acesso à formação, ao seu financiamento e igualmente à sua validação e reconhecimento jurídico pelo empregador. A validação das aquisições da formação é um acto oficial que consiste em reconhecer o diploma, um título homologado ou um certificado de qualificação.

O desenvolvimento da formação profissional contínua dos assalariados pressupõe que estejam reunidas as condições relativas ao acesso à formação, ao seu financiamento e igualmente à sua validação e reconhecimento jurídico pelo empregador.

A validação das aquisições da formação é um acto oficial que consiste em reconhecer um diploma, um título homologado ou um certificado de qualificação. Esta validação permite verificar que um indivíduo domina os conhecimentos e o "know-how" num domínio preciso.

No entanto, este procedimento não tem uma incidência automática sobre a qualificação contratual acordada entre o assalariado e o empregador.

O reconhecimento da qualificação é objecto de procedimentos variáveis segundo os países, previstos, em geral, pelas convenções colectivas e os sistemas de qualificação.

Os parceiros sociais são muitas vezes associados, com os poderes públicos, a esses dois tipos de procedimento. E podem também assegurar a sua administração directa por via da negociação colectiva.

Este tema é um dos eixos principais do Diálogo Social Europeu, sendo abordado em seis pareceres comuns. O parecer comum de 13.10.92 incide exclusivamente sobre a validação e a certificação da formação profissional e visa a criação de um sistema de transparência das quali-

ficações e dos diplomas na Europa.

Foram iniciados pela Comissão Europeia diversos projectos (Portfolio - Euroqualificação) a fim de promover o reconhecimento das qualificações na Europa. Para esse efeito, o Livro Branco "Ensinar e aprender rumo à sociedade cognitiva" (Comissão Europeia -Direcção-Geral XXII) lembra que os países europeus devem identificar um certo número de saberes bem definidos gerais ou profissionais, conceber sistemas de validação para cada um desses saberes, oferecer novos meios mais flexíveis de reconhecimento das competências. Para tal, está em estudo um projecto de "cartões pessoais" de competências, que deverá permitir a cada indivíduo comprovar os seus conhecimentos e "know-how" à medida que os for adquirindo.

A observação das práticas nacionais existentes evidencia a variedade de procedimentos da validação e de reconhecimento da qualificação.

## TIPOLOGIA DAS VIAS DE VALIDAÇÃO DAS AQUISIÇÕES DA FORMAÇÃO CONTÍNUA

### Atestado de presença e de assiduidade

Os certificados de presença ou de assiduidade emitidos para os participantes em acções de formação contínua são os instrumentos mais utilizados. Emitidos, na maior parte dos países, pelos organismos de formação contínua privados ou públicos, esses certificados podem inclusive constituir a única ou a principal modalidade de validação (Grécia, Bélgica, Itália). O caso n.º 3 "Technifuture" que incide sobre a emissão de certificados de qualificação para as pessoas à procura de emprego na Bélgica mostra uma tendência para implicar mais os parceiros sociais no processo de validação da formação profissional contínua.

.....

A Grécia, Espanha, Itália e Portugal, onde os sistemas de formação contínua estão em vias de reforma, investigam modalidades mais elaboradas que permitam passar de simples certificados de presença a procedimentos de validação implicando os parceiros sociais.

Atestados de participação podem igualmente ser emitidos pelas empresas que organizam acções de adaptação ao emprego ou de manutenção dos conhecimentos para os seus assalariados (Alemanha, França...). A este procedimento não está ligada nenhuma garantia formal de reconhecimento, fora da empresa, da qualificação adquirida desse modo.

Dois países, o Reino Unido e a França, fornecem exemplos de validação (Reino Unido) ou de atestação (França) da formação e da experiência profissional acumuladas ao longo da carreira profissional.

### **Certificados de formação e de qualificação profissional**

Na maior parte dos países, ou já é conhecido o procedimento dos certificados de formação ou de qualificação profissional para validar as aquisições da formação contínua (Alemanha, Espanha, França, Irlanda, Itália..), ou está prevista a sua introdução (Grécia, Portugal).

Em Espanha, são emitidos certificados de formação profissional, ligados ao mercado de trabalho, pelo INEM sob a tutela do Ministério do Trabalho. Como na Alemanha, o Estado conserva o monopólio da validação (certificação), sendo os parceiros sociais são associados à definição dos cursos de formação.

A França conhece igualmente este procedimento misto de certificação estatal sob a tutela do Ministério do Trabalho (certificados emitidos pela Associação para a Formação Profissional dos Adultos - AFPA), a que são associados os parceiros sociais, sem, no entanto, ser decisores. O mesmo se aplica a Portugal por intermédio do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) sob a tutela do Ministério do Trabalho.

É em França que o desenvolvimento da via paritária pare-

ce ser o mais significativo no período recente. Assiste-se, com efeito, a uma ruptura do monopólio estatal de certificação da qualificação profissional. A lei relativa à formação contínua procedeu a uma transferência parcial de competências para os parceiros sociais neste domínio, a seu pedido.

### **Títulos e diplomas**

A emissão de títulos e diplomas por uma autoridade devidamente habilitada pelos poderes públicos representa a via tradicional de reconhecimento das aquisições da formação inicial. Quando se trata de títulos e diplomas do ensino tecnológico, os parceiros sociais podem ser consultados na altura da sua criação, quanto aos seus conteúdos e modos de avaliação escolhidos (Alemanha, França). Eles podem, por fim, ser associados na qualidade de "peritos" sem mandato especial aos júris de exame. Na Dinamarca, eles partilham a responsabilidade inicial em matéria de definição e de reconhecimento dos jovens e dos adultos. As práticas de implicação dos parceiros sociais variam de um sector para outro, sendo a tradição mais desenvolvida no sector da metalurgia e do comércio no referente às qualificações dos empregados. O caso 1 do presente compêndio relativo ao reconhecimento das competências reais dos empregados na Dinamarca é ilustrativo desse tema.

Esta via clássica, presente em todos os países, pode conhecer algumas adaptações a título da formação profissional contínua.

### **PAPEL DOS PARCEIROS SOCIAIS**

Em todos os países, os parceiros sociais intervêm num ou em vários momentos do processo, desde a definição dos referenciais de formação, passando pela organização das acções, a validação ou a certificação dos assalariados, ao reconhecimento convencional das aquisições da formação no contrato de trabalho individual.

As modalidades desta intervenção são variáveis segundo as culturas nacionais (sistemas de relações profissionais, relação entre sistema educativo e mundo do trabalho...).

.....

A associação dos parceiros sociais nas instâncias públicas aparece como a modalidade mais comum, exprimindo-se numa gestão tripartida ou na simples consulta (Grécia, Itália, Espanha, Alemanha, Finlândia...). O caso 2, que incide sobre as qualificações baseadas na competência na Finlândia, ilustra esta associação tripartida com a aplicação de um sistema de reconhecimento das competências da experiência. O caso 1 consagrado ao reconhecimento das competências reais dos empregados na Dinamarca inscreve-se igualmente nesse contexto.

A intervenção autónoma dos parceiros sociais é mais rara. Ela exprime-se, nalguns países (Espanha, Grécia, Itália, França), na negociação de acordos nacionais interprofissionais sobre a formação profissional.

Alguns desses acordos abordam o tema da validação e do reconhecimento das aquisições da formação (França, Itália, Grécia); outros, não (Espanha). A intervenção apresenta interesse para os parceiros sociais de vários países.

Este tema está, por fim, presente nalguns projectos LEONARDO seleccionados em 1995 relativos às suas qualificações e ao seu reconhecimento.

**Face à diversidade das modalidades de validação e de reconhecimento das qualificações, é proposto analisar três casos específicos que põem em evidência abordagens que implicam os parceiros sociais :**

*Caso 1: O reconhecimento das competências reais dos empregados na Dinamarca*

*Caso 2: Qualificações baseadas na competência na Finlândia*

*Caso 3: "Technifuture": emissão de certificados de qualificação para as pessoas à procura de emprego na Bélgica (Província de Liège e do Luxemburgo).*

## CASO 1

**Reconhecimento de qualificações reais para os empregados de escritório**

País : **Dinamarca**

Nível : **Sectorial**

## 1 - PERFIL DO CASO - RELAÇÃO COM O TEMA

A possibilidade de obter reconhecimento da experiência prática e dos cursos frequentados constitui um incentivo para os adultos que não tiveram oportunidade de obter um certificado de formação profissional básica, ao mesmo tempo que constitui uma garantia de valor da qualificação. A possibilidade de comprovar as competências é fundamental se o trabalhador pensa mudar de emprego, se tiver perdido o emprego ou se encontrar em riscos de o perder.

Na Dinamarca, uma importante proporção de empregados de escritório começa a trabalhar no sector sem possuir um certificado específico de formação básica – geralmente dactilógrafos ou empregados de caixa – tratando-se frequentemente de mulheres que pretendem reingressar no mercado de trabalho. Noutros casos, trabalhadores com uma longa carreira efectuada no sector vêem-se confrontados com a necessidade de avaliar e melhorar as suas competências em virtude de despedimentos ou de reorganizações.

Atendendo a este facto, as organizações profissionais do sector (empregados de escritório, empregados comerciais) estabeleceram regras para o reconhecimento de qualificações informais e de experiência prática.

Os empregados de escritório e de comércio integram o segundo principal sector de actividade em termos de emprego, abrangendo o sector público e privado. Presentemente, o interesse pelas profissões ligadas às actividades de escritório é grande, se se atender ao número de pedidos de reconhecimento (em 1993, registaram-se 461 pedidos emanados do sector privado e 268 do sector público; em 1994, do sector privado surgiram 761 pedidos de reconhecimento e 392 do sector público; em 1995 estas cifras passaram respectivamente para 1 127 e 482).

## 2 - DESCRIÇÃO DO CASO

**Actores envolvidos e participantes**

A competência em sede de reconhecimento de qualificações cabe à comissão profissional paritária autónoma, isto é uma entidade conjunta criada pelos parceiros sociais.

Os participantes potenciais são trabalhadores não qualificados que frequentaram cursos e possuem já uma certa experiência prática. (Podem ter ou não emprego no momento em que formulam o pedido, a comissão não considera relevante a posição perante o emprego e a proporção exacta de pedidos provenientes de pessoas sem emprego não é conhecida, embora se pense que seja importante).

Numa amostra de 200 candidatos, no ano passado, 91% eram mulheres, cerca de 80% sem qualificações, algumas (poucas) possuíam alguma formação no sector, 15% eram trabalhadores qualificados mas de outras áreas. 2/3 tinham idades compreendidas entre os 35 e os 55 anos e em média possuíam 10 anos de experiência profissional.

### Organização e implementação

O formulário de candidatura é enviado à comissão profissional (*Fayliyl udvaig for kontor, FUK*) caso se trate de um reconhecimento de elementos de ordem prática e a uma escola comercial se os elementos forem de índole teórico. A comissão é competente para aceitar ou recusar um reconhecimento com base em regras que ela própria elaborou mas que foram sistematizadas e publicadas pelo Ministério da Educação. As escolas comerciais passam os certificados correspondentes à formação teórica, os quais são necessários para um reconhecimento total por parte da comissão.

Nas regras aplicáveis a esta matéria, o parágrafo 25 menciona regras específicas (formação geral, especialmente a que é ministrada pelo sistema de formação contínua, listagem de cursos AMU e formação qualificante).

As pessoas com mais de 25 anos que não completaram a formação básica podem no entanto obter o certificado desde que:

- provem ter frequentado os módulos teóricos com base nas regras aplicáveis ao ensino aberto, ou comprovem ter sido dispensados de parte desses cursos. (A escola comercial avalia a parte teórica e emite a parte correspondente do certificado);
- comprovem dois anos de trabalho a tempo inteiro (ou de tempo parcial mas de idêntica duração) em conformidade com as regras da formação prática na profissão escolhida.

A comissão pode passar certificados a pessoas com menos de 25 anos desde que estas preencham os critérios acima mencionados, excepto o da idade, e se considerar que possuem a formação e a experiência necessária.

### Resultados e perspectivas

Este tipo de reconhecimento tem sido praticado pelas comissões profissionais no sector dos escritórios e no sector comercial desde há mais de 20 anos. O sector em causa foi um dos primeiros a instaurar regras e uniformizar práticas.

Esta prática tem comprovado amplamente o seu valor e é utilizada por um número crescente de trabalhadores. Basta ter presentes os 1 200 pedidos formulados em 1994 e os mais de 1 600 em 1995. (Está em curso um projecto conjunto com o ministério para documentar os resultados e difundir as práticas).

## 3 - CONTEXTO

### O caso e relações industriais

Há dois sindicatos e três organizações patronais específicas neste sector, mas uma vez que os empregados estão disseminados em todos os sectores existe um acordo colectivo de âmbito geral que é gerido pela Dansk Arbejdsgiverforening e pelos principais sindicatos (*Handels-og Kontorfunktionærernes Forbund, HK*).

Os parceiros sociais nestas organizações formaram e financiaram um secretariado conjunto

(Uddannelsesnævnet), que conta já 20 anos de existência e que coordena todos os comités conjuntos do sector no intuito de desenvolver e promover práticas comuns no âmbito da formação profissional. As organizações estão representadas nos comités em relação com os respectivos interesses específicos mas também numa base paritária. O secretariado possui um órgão conjunto com presidência alternada. Os comités são autónomos e desenvolvem ao nível nacional as tarefas que a legislação lhes confere nesse domínio.

### **O caso e relação com o sistema de formação profissional contínua**

As candidaturas incidem sobre diversos tipos de cursos que integrem o sistema de formação. A autoridade competente em sede de reconhecimento de qualificações e emissão de certificados é designada por lei do Ministério da Educação, revista em Abril de 1994. Esta autoridade pode ser exercida por qualquer comissão profissional, embora a prática não esteja muito bem desenvolvida ao nível do sector dos escritórios, do comércio e da metalurgia. A questão do mérito, do reconhecimento e da aprendizagem dos adultos constitui actualmente tema de debate intenso na Dinamarca.

## **CONTACTOS**

DET FAGLIGE UDVALG FOR KONTOR  
Uddannelsesnævnet  
Ny Vestergade 17  
DK - 1471 KØBENHAVN K  
Tel : 45 33 36 66 00  
Fax : 45 33 36 66 33

### **Descrição do caso feita por**

Margit HURUP GROVE  
Kongensvej 7  
DK - 9560 HADSUND  
Tel Fax : 45 98 58 86 22

### 1 - PERFIL DO CASO - RELAÇÃO COM O TEMA

Em 1 de Maio de 1994, a Finlândia adoptou a lei relativa às qualificações profissionais iniciando assim uma reforma fundamental do processo de reconhecimento das qualificações profissionais. Foi este o resultado de uma cooperação tripartida dos sindicatos, dos empregadores e do governo, tendo os parceiros sociais participado ainda na aplicação da lei. O objectivo da reforma consiste na criação de um método de controlo orientado para as competências, aplicado à educação de adultos que permita passar um certificado que ateste competências, conhecimentos e experiência profissional, independentemente da forma como foram adquiridas. As competências adquiridas ao longo da actividade profissional, sem que tenha havido participação num curso de formação específico, podem igualmente ser avaliadas e certificadas. Em consequência, o novo sistema retoma um modelo que nasceu no Reino Unido com a criação do sistema NVQ. Na Finlândia todavia, as normas nacionais de qualificação são estabelecidas pelo Ministério da Educação, as novas qualificações são integradas no sistema existente de educação dos adultos e o controlo é efectuado no âmbito de cursos de formação contínua.

### CASO 2

**Qualificações baseadas em competências**

País : **Finlândia**

Nível : **Nacional/ Sectorial**

### 2 - DESCRIÇÃO DO CASO

#### Actores envolvidos e participantes

Os actores envolvidos são o Ministério da Educação, os parceiros sociais, o Conselho Nacional de Educação, as comissões sectoriais da educação, as comissões de exame e as instituições de formação. Os participantes no sistema são trabalhadores adultos que têm a possibilidade de verem as suas qualificações profissionais reconhecidas e/ou de receber um certificado correspondente a cursos de formação básica já concluídos.

#### Organização e implementação

O novo sistema de qualificação compreende dois níveis: o primeiro nível é o das qualificações para adultos com base numa formação profissional básica – são equivalentes aos certificados de formação reconhecidos e passados aos jovens; o segundo nível é o das qualificações especializadas e das qualificações profissionais (ambas baseadas no emprego). O Ministério da Educação determina a designação das qualificações reconhecidas, as comissões educativas dos sectores da indústria e dos serviços fazem propostas em matéria de exigências e normas de qualificação, o Conselho Nacional da Educação verifica as necessidades, toma decisões nos domínios profissionais nos quais as comissões de exame são constituídos e nomeia os membros destas comissões, sendo as comissões de exame responsáveis pela organização e a vigilância das provas. Os exames realizam-se em diferentes tipos de escolas, centros de formação e institutos – designados pelas comissões de exame – em conformidade com normas previamente estabelecidas.

As normas básicas aplicadas aos exames em domínios profissionais sectoriais são estabelecidas pelo Conselho Nacional da Educação sob proposta das comissões educativas. Dois terços dos membros das

comissões sectoriais de educação são representantes dos parceiros sociais, aos quais se juntam docentes e cientistas. As comissões de exame são compostas por representantes da direcção e dos trabalhadores, docentes e se necessário independentes. A maioria dos membros devem ser representantes da direcção e dos trabalhadores. As comissões de exame são financiadas pelas contribuições das instituições de formação e o custo dos exames por diferentes fundos públicos ou por contribuições dos participantes nos referidos exames. O fundo de formação e de indemnização por perda de emprego, gerido conjuntamente pela direcção e pelos trabalhadores, desempenha neste contexto um papel particular: dá apoio financeiro às pessoas que participam nos exames ou em medidas de formação contínua que levam aos exames que permitem obter novas qualificações.

### **Resultados e perspectivas**

Desde 1994 foram conseguidos os seguintes resultados:

- O Ministério da Educação procedeu à designação de cerca de 260 qualificações em todos os ramos.
- O Conselho Nacional de Educação definiu normas para cerca de 200 qualificações sob proposta das comissões sectoriais da educação.
- Foram constituídas cerca de 160 comissões de exame (estavam previstas 200)
- Foram entregues mais de 200 certificados correspondentes a novas qualificações.
- Os primeiros cursos que dão preparação para novas qualificações iniciaram em 1995.
- Os parceiros sociais, em colaboração com o Conselho Nacional da Educação, elaboraram um projecto-piloto para o desenvolvimento de testes estandarizados.

## **3 - CONTEXTO**

### **O caso e relações industriais**

O caso em estudo é um exemplo da organização das relações industriais tripartidas na Finlândia. O conteúdo da lei resulta dos contactos havidos entre o governo e os parceiros sociais. Estes últimos participaram maciçamente na implementação da lei. Fornecem a maioria dos membros das comissões de exame e contribuem de forma decisiva para a definição das condições prévias que devem ser satisfeitas para se obterem as qualificações. As necessidades dos sectores industriais são portanto incluídas nas novas qualificações. As qualificações adquiridas no âmbito deste sistema são reconhecidas ao nível nacional.

### **O caso e relação com o sistema de formação profissional contínua**

O sistema de qualificações baseadas nas competências faz parte do vasto sistema de educação para adultos que vigora na Finlândia. O reconhecimento das qualificações que em princípio são independentes da formação prévia introduz um novo elemento estrutural. Este último está todavia ligado à implementação de medidas de formação. Os exames e os certificados farão parte de um futuro sistema de qualificação de segundo nível, destinado a aumentar as qualificações e as competências, apoiar a dinamização das carreiras profissionais e harmonizar a formação para trabalhadores e desempregados.

## CONTACTOS

Jari-Pekka JYRKÄNNE  
SAK (Confederation of Finnish Trade Unions)  
P. O. Box 157  
Siltasarekaty 3A  
FIN - 00531 HELSINKI  
Tel : 358 0 77 21 432  
Fax : 358 0 77 21 447

Kari PURHONEN  
TT (Confederation of Finnish Industry and Employers)  
P. O. Box 30  
Eteläranta 10  
FIN - 00131 HELSINKI  
Tel : 358 0 68 681  
Fax : 358 0 68 68 25 16

### *Descrição do caso feita por*

Winfried HEIDEMANN  
Hans-Böckler-Stiftung  
Berth-von-Suttner-Platz 3  
D - 40227 DÜSSELDORF  
Tel : 49 211 777 8 171 172  
Fax : 49 211 777 8 188

### CASO 3

**"Technifutur"**  
escola de formação  
emissão de certificados de qualificação para  
as pessoas à procura  
de emprego  
País : **Bélgica**

Nível : **Empresa**

#### 1 - PERFIL DO CASO - RELAÇÃO COM O TEMA

A criação de "Technifutur" resulta da assinatura de um acordo, em 14 de Março de 1989, entre os parceiros sociais do sector das fabricações metálicas das províncias de Liège e do Luxemburgo. Eles manifestaram o desejo de pôr em comum um conjunto de recursos humanos, técnicos, logísticos e infra-estruturais, a fim de permitir a adaptação do "know-how" regional às transformações tecnológicas que dizem respeito às grandes empresas e igualmente às PME.

"Technifutur" está instalada nas instalações da Faculdade de Ciências aplicadas da Universidade de Liège, um centro europeu que integra o conjunto das técnicas e disciplinas ligadas à mecânica e à produção (robótica, electrónica, informática, pneumática).

Para as pessoas à procura de emprego, foi introduzida uma fórmula de emissão de certificados de qualificação e de diplomas oficiais por Technifutur. Ela associa o FOREM (Serviço comunitário e regional da formação profissional e do emprego), o ensino de promoção social que permite às pessoas obter os diplomas do sistema educativo secundário e superior e Technifutur.

Esta fórmula é original na Bélgica porque Technifutur é reconhecido pela profissão da metalurgia, e os certificados de qualificação emitidos para as pessoas à procura de emprego possuem um valor real junto dos empresários, parceiros, aliás, do centro.

Esta experiência é tanto mais importante quanto os empregadores do sector da indústria e, a fortiori, os parceiros sociais não tinham, até agora e diferentemente de outros países, tomado qualquer iniciativa nesse domínio.

Para os activos, o centro Technifutur propõe formações curtas (50 horas em média) para as quais não emite qualquer diploma oficial. As formações longas ou qualificações mais gerais são sancionadas por atestados de participação fornecidos aos estagiários os quais são reconhecidos pelos empregadores do sector.

#### 2 - DESCRIÇÃO DO CASO

##### Actores envolvidos e participantes

Os actores principais são os parceiros sociais (*Fabrimétal la sidérurgie*, a CMB – FGTB, a CCMB – CSC), a Universidade de Liège, as pessoas activas e as pessoas à procura de emprego do sector da metalurgia. Technifutur é gerido pelo Instituto de Formação e de Aperfeiçoamento das fabricações metálicas das províncias de Liège e do Luxemburgo.

Technifutur não tem por objectivo concorrer com as escolas ou as vias de reciclagem e de formação existentes propondo formações tradicionais de base. Responde a necessidades muito específicas expressas pelas empresas do sector.

## **Organização e implementação**

Technifutur é financiada pelas contribuições do FEDER (Fundo sectorial regional da região da Valónia) e do Fundo Social Europeu. As empresas do sector da metalurgia que enviam estagiários em formação contribuem com 0,1% da sua massa salarial bruta para a sua formação.

Para as pessoas à procura de emprego, Technifutur propõe um programa longo (1 ano) que dá origem a certificados de qualificação e responde ao pedido das empresas do sector. O ensino de promoção social adopta o programa, apresenta-o segundo as formas oficiais e determina o nível da formação. Uma convenção regula as contribuições respectivas e as relações entre as partes. O ensino de promoção social fornece os professores ou recruta os mesmos em concertação com Technifutur e o FOREM. Ele assegura a sua remuneração. Technifutur cobre as despesas de funcionamento e FOREM indemniza os estagiários pelas suas despesas de deslocação e atribui um prémio de formação no valor de 40 BEF/h.

No fim da formação, e associando todos os parceiros, o ensino de promoção social emite, em função dos resultados do exame, certificados de qualificação ou diplomas oficiais. Actualmente, são emitidos três tipos de certificados de qualificação por Technifutur: agente de manutenção, metalúrgico e aspirante de caldeireiro. Technifutur assegura o acompanhamento na empresa. A avaliação da formação é efectuada no lugar de trabalho, devendo o estagiário aplicar imediatamente as técnicas ensinadas, para o que é enquadrado por um formador de Technifutur.

## **Resultados e perspectivas**

Em 1995, o centro emitiu 86 certificados de qualificação para pessoas à procura de emprego.

No mesmo ano, Technifutur recebeu 3 456 estagiários em formação e assegurou perto de 169 546 horas. Technifutur deseja estender a sua actividade num futuro próximo, criando um centro Technifutur 2 consagrado às técnicas de montagem em ligação com um centro de investigação da região e em associação com FOREM.

## **3 - CONTEXTO**

### **O caso e relações industriais**

Este caso apresenta uma dupla originalidade. Technifutur é original em razão do seu poder organizador, por um lado, e da sua plataforma técnica, por outro. A criação do centro é o resultado de um acordo que implica os parceiros sociais, a universidade de Liège e o sector da metalurgia das regiões de Liège e do Luxemburgo.

Os certificados emitidos por Technifutur atingem várias centenas de empresas que desejam seguir as evoluções das técnicas de fabricação metálica.

### **O caso e relação com o sistema de formação profissional contínua**

Na Bélgica, em matéria de reconhecimento de uma certificação, há que distinguir o reconhecimento aca-

démico do reconhecimento profissional. O reconhecimento académico visa a aceitação, por uma outra instância que não a emissora de uma certificação, do valor desta a fim de permitir ao seu portador continuar os estudos no seu seio. O reconhecimento profissional visa a aceitação de uma certificação com uma condição do acesso a um posto de trabalho. Technifutur é reconhecida pela profissão da metalurgia, e os certificados de qualificação por ela emitidos para as pessoas à procura de emprego possuem valor junto dos empresários, o que constitui uma excepção em relação ao funcionamento geral do sistema belga.

## CONTACTOS

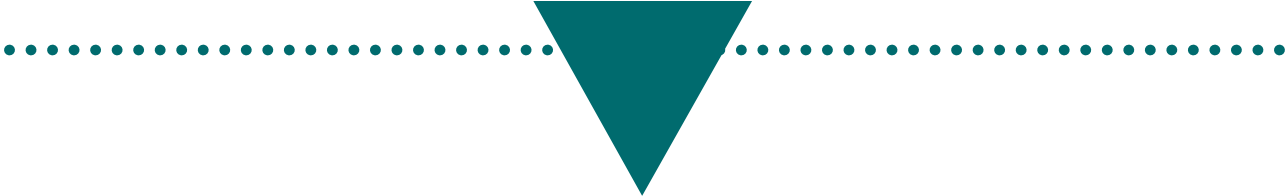
*M. Georges CAMPOLI*  
*Directeur de Technifutur*  
*Rue Ernest Solvay, 19*  
*B - 4000 LIÈGE*  
*Tel : 32 041 52 12 32*  
*Fax : 32 041 52 14 08*

*M. José VERDIN*  
*Directeur de la Fondation André Renard*  
*Place St Paul, 9 - 11*  
*B - 4000 LIÈGE*  
*Tel : 32 041 21 95 11*  
*Fax : 32 041 22 05 98*

### **Descrição do caso feita por**

*Jean-Marie LUTTRINGER*  
*en coopération com Virginie Boutier*  
*CIRCE*  
*74 - 80 rue Roque de Fillol*  
*F - 92800 PUTEAUX*  
*Tel : 33 1 41 45 08 80*  
*Fax : 33 1 41 45 08 76*





# TEMA 8

---

## MEIOS E MÉTODOS

Responsável : **Grainne CREGAN**

### CASO 1

Grupos de aprendizagem na  
“Qualifizierungszentrum Rheinhausen” GmbH (QZR)  
Alemanha

### CASO 2

Non-traditional women  
Irlanda

### CASO 3

Inkleuren  
Holanda

# TEMA 8 : MEIOS E MÉTODOS

## Introdução

Duas grandes questões estão na origem do rápido desenvolvimento de novos métodos de formação. Em primeiro lugar, o aumento constante dos pedidos de acesso aos programas de formação por parte dos trabalhadores existentes, em todos os níveis de empresa, bem como dos que procuram entrar no mercado de trabalho. Em segundo lugar, as inovações constantes no domínio da tecnologia e das comunicações proporcionam uma gama cada vez maior de opções para o fornecimento da formação.

Com a introdução destes novos meios e métodos, frequentemente em combinação com aplicações da nova tecnologia, surgiram novas possibilidades, novos desafios e novas vantagens. A utilização da formação em suporte informático, da formação à distância, da formação aberta e do vídeo interativo, por exemplo, tem vantagens consideráveis:

- permite designadamente realizar economias de custos, dado que os trabalhadores não têm de seguir cursos de formação no exterior se a empresa possuir o seu próprio material e, além disso, é possível formar um maior número de pessoas num período de tempo mais curto.

A introdução e aplicação das novas tecnologias exige formação profissional relacionada com essas tecnologias e formação em competências e conhecimentos gerais. As novas qualificações agora necessárias não se limitam aos aspectos técnicos, abrangendo também domínios como a resolução de problemas, o trabalho de equipa, etc.

Vários programas europeus desempenharam um papel importante na promoção do conceito de ensino aberto no domínio da formação e do desenvolvimento. Nestes programas há muitos exemplos de colaboração entre os organismos de formação e a indústria no âmbito do desenvolvimento e da divulgação de novos produtos de formação, que utilizam uma abordagem multimédia. O programa Leonardo sublinhou também a importância

do Ensino Aberto e à Distância (EAD). O EAD abrange um vasto conjunto de métodos de aprendizagem, desde os cursos por correspondência tradicionais até aos mais avançados programas informáticos interactivos. Estes métodos têm em comum o facto de permitirem que a aprendizagem se realize nos mais variados locais e a qualquer hora, ao contrário da formação no posto de trabalho e da formação convencional. São particularmente úteis no contexto do mercado de trabalho flexível, onde as pessoas desejam provavelmente aprender no local e horário da sua preferência. Este método pode, assim, contribuir significativamente para aumentar os níveis de ensino e de formação numa economia.

A utilização de métodos de aprendizagem multimédia revolucionou a formação, ao melhorar significativamente o processo de aprendizagem pelo formando através da conjugação da imagem e do texto no écran do computador, bem como através da possibilidade de auto-avaliação. A aprendizagem em suporte informático tem ainda a vantagem de permitir que um monitor oriente um programa de ensino à distância através de uma rede informática e de permitir que os formandos estudem no horário que mais lhes convenha. Muitas empresas estabeleceram Centros de Aprendizagem na própria empresa e desenvolveram pacotes informáticos adaptados ao trabalho. O compêndio de 1994 inclui um caso, Formação multimédia em TQM (gestão pela qualidade total), um projecto piloto FORCE realizado no Reino Unido, que ilustra a utilização de métodos de formação altamente inovadores.

Tanto o EAD como a formação multimédia podem ser facilmente conjugados com os métodos de formação tradicionais para criar soluções de formação mais flexíveis e atractivas.

A utilização crescente do Desenvolvimento da Organização nas empresas cria novas possibilidades no

que respeita ao local e aos horários da formação, bem como no que se refere às pessoas que a ministram. Conduz também a uma maior participação do pessoal na selecção dos meios e métodos utilizados.

O sistema nacional de qualificações profissionais (NVQ) do Reino Unido é um método que permite o reconhecimento da experiência de trabalho. O caso European Gas Turbines (compêndio de 1994) é um bom exemplo deste método.

Existem também exemplos ilustrativos de como os formadores podem responder de forma flexível às necessidades de trabalhadores sujeitos a condicionalismos relacionados com a escassez de pessoal, o trabalho por turnos, etc., organizando a formação em horários adaptados tanto às exigências de produção da empresa como às necessidades dos formandos.

A proliferação de novas metodologias de formação não foi acompanhada por uma evolução das técnicas de avaliação que permita medir a eficácia das iniciativas de formação. Com efeito, têm sido desenvolvidos muitos esforços ao nível da validação dos programas de formação e conseguiram-se grandes avanços no que respeita à certificação da formação, mas a questão mais ampla da avaliação dos benefícios da formação para os indivíduos e para a organização parece ter sido ignorada. Importa desenvolver sistemas que permitam comparar formas alternativas de formação em termos dos respectivos custos e benefícios. É também importante que a eficácia global de um determinado programa de formação possa ser avaliada em função de critérios como a melhoria da produtividade e da qualidade, tendo em conta o contributo que se espera da formação para a melhoria da competitividade da empresa.

Neste compêndio descreve-se o caso do Qualifizierungszentrum, uma empresa de formação alemã de Rheinhausen, que desenvolveu um "conceito de grupo de aprendizagem" para os trabalhadores da Krupp Stahl, no qual os supervisores se tornaram animadores de pequenos grupos de trabalho através de um processo de aprendizagem no posto de trabalho que respondeu com

eficácia a uma carência de conhecimentos/competências.

Na Irlanda, o Irish Congress of Trade Unions desenvolveu uma iniciativa tendo em vista promover o emprego das mulheres em profissões não tradicionais. Os trabalhos iniciais de promoção realizaram-se ao nível dos média, dos sindicatos e das associações patronais. Em seguida realizaram-se seminários onde foram identificadas as necessidades e, por fim, tiveram lugar cursos de formação. Esta iniciativa conduziu a uma maior sensibilização de todos os interessados.

### **Referências ao tema "Meios e métodos" nos Pareceres comuns.**

*"A formação, a motivação, a informação e a consulta"*  
(6/03/87)

*Pontos B2, B5.*

*"Educação e a formação" (19/06/90)*  
*Pontos 1, 2, 3, 3A, 4B.*

*"As novas tecnologias, a organização do trabalho e a capacidade de adaptação do mercado de trabalho"*  
(10/01/91)  
*Ponto 3.1.*

*"As modalidades susceptíveis de facilitar o acesso efectivo mais amplo possível às oportunidades de formação"*  
(20/12/91)  
*Pontos 3, 4, 9, 13, 14, 19.*

*"As qualificações profissionais e a certificação"*  
(13/10/1992)  
*I.3, II.2, II.3, III.1.1.2, III.1.1.4, IV.6*  
*Anexo 2:*  
*EUROTECNET objectivos 1 e 2;*  
*FORCE objectivos 2 e 3;*  
*COMETT, A e B.*

*"O papel e as acções futuras da Comunidade no domínio da educação e da formação, tendo em consideração o*

.....

*papel dos parceiros sociais" (24/10/1994)*

*Ponto 2.5.*

*"Acontribuição da formação profissional para a luta  
contra o desemprego e a reintegração dos desempregados  
no mercado de trabalho à luz da nova situação criada  
pelo Livro Branco" (4/09/95)*

*Ponto 9.*

## CASO 1

Grupos de aprendizagem na “Qualifizierungszentrum” Rheinhausen GmbH (QZR)

País : Alemanha

Nível : Empresa

## 1 - PERFIL DO CASO - RELAÇÃO COM O TEMA

É actualmente aceite que o modelo da formação na sala de aulas nem sempre é o mais apropriado para satisfazer uma necessidade identificada de formação. Neste caso, a maior parte da formação foi efectuada no posto de trabalho no âmbito de um processo inovador de formação/aprendizagem em grupo.

## 2 - DESCRIÇÃO DO CASO

## Actores envolvidos e participantes

O *Qualifizierungszentrum Rheinhausen GmbH* (QZR) era originariamente a infra-estrutura de formação da fábrica *Krupp Stahl AGs Rheinhausen*, mas é agora uma empresa independente. Fornece formação e serviços de consultoria a uma série de empresas, incluindo a *Krupp Stahl*.

O QZR trabalhou muito estreitamente tanto com o Departamento de Pessoal como com o Conselho de Empresa da *Krupp Stahl* (fábrica de Rheinhausen) durante o desenvolvimento e a implementação de um conceito de grupo de aprendizagem para trabalhadores da produção e supervisores industriais.

Os trabalhadores metalúrgicos de Rheinhausen foram particularmente afectados pelas medidas de racionalização e de reestruturação. Muitos trabalhadores deixaram a fábrica. Exigências técnicas mais elevadas na indústria do aço e as normas ISO-9000 exigidas pela indústria automóvel acentuaram a necessidade de um curso de qualificação para garantir a competência e motivação dos trabalhadores e a produção de qualidade no processo em si mesmo.

## Organização e implementação

O objectivo do programa de formação era promover a flexibilidade e mobilidade dos trabalhadores, aumentar a qualidade do produto e dos processos e tornar a organização do trabalho mais eficiente. E, como resultado, ser o garante de uma nova geração de trabalhadores qualificados.

Há que ter em conta vários factores: o grupo destinatário não estava habituado à aprendizagem; a maioria não possuía qualificações escolares; uma percentagem dos trabalhadores estrangeiros tinha problemas linguísticos.

O passo inicial foi para o QZR formar supervisores como moderadores (animadores). Estes chefiavam então grupos de aprendizagem constituídos por trabalhadores da produção formados e não formados. Foram efectuadas três sessões de aprendizagem de 4 dias a intervalos de 4 a 6 semanas.

Nessas sessões, era investigado em pormenor um aspecto da fábrica: o Bloco 1 apresentou uma visão de conjunto de todo o processo de produção desde o arranque até ao final, o Bloco 2 concentrou-se na qualidade, enquanto que o Bloco 3 abordou a exigência de relações laborais estreitas entre as diferentes áreas de fabrico.

Os resultados dessas investigações foram passados a escrito, apresentados e analisados pelos participantes. Assim, os grupos de aprendizagem trocaram as suas próprias experiências de trabalho e aprenderam mutuamente uns com os outros. Os moderadores e gestores forneciam as informações requeridas.

Os formadores apoiaram os moderadores durante o processo, participaram nas discussões do grupo de aprendizagem no final de cada bloco de aprendizagem e discutiram os resultados com os moderadores.

O modelo utilizado era o “Modelo de organização do ensino e da aprendizagem”, constituído pelos seguintes elementos :

“objectivo de aprendizagem” : conhecer a fábrica,

“método de aprendizagem” : informação básica e inspecção da fábrica,

“avaliação da aprendizagem” : apresentação e avaliação com o moderador,

“actividade de aprendizagem” : adquirir uma visão de conjunto, responder a questões básicas, preparar e discutir em grupo, discutir questões básicas com peritos.

Um total de 180 pessoas foram formadas utilizando este método.

### **Resultados e perspectivas**

As vantagens deste método de aprendizagem foram as seguintes :

- As técnicas activas de auto-aprendizagem implicadas no processo de investigação reduziram os obstáculos à aprendizagem.
- A comunicação entre os participantes conduziu a uma melhoria da capacidade de comunicação e aumentou a auto-estima.
- Nas fases de preparação e avaliação, bem como durante as apresentações, o sucesso da aprendizagem era avaliado pelos próprios participantes. Estes tiveram de repensar consideravelmente as suas próprias actividades de rotina de forma a torná-las compreensíveis a terceiros.
- Os participantes também sentiram reconhecimento pelo seu trabalho.
- Os supervisores adquiriram uma nova compreensão do seu papel e melhoraram a sua capacidade de tratar com outros trabalhadores. O seu novo papel como moderadores era um novo desafio e eles sentiram-se reconhecidos pelo facto de terem sido seleccionados para efectuar essas funções. A sua posição como supervisores foi consolidada e não posta em perigo.
- Um ponto central do conceito do curso era a organização autónoma do processo de aprendizagem pelos grupos de aprendizagem.

## **3 - CONTEXTO**

### **O caso e relações industriais**

Na Alemanha, os direitos de participação e co-gestão do Betriebstrat (*Conselho de Empresa*) são regulados pela lei sobre a organização interna das empresas, que lhes permite estabelecer acordos a nível da empresa com a gestão. Nos últimos anos, verificou-se um acréscimo no número de tais acordos, para acompanhar o ritmo crescente de mutação nos domínios da tecnologia, da organização laboral e das estruturas industriais.

### **O caso e relação com o sistema de formação profissional contínua**

As convenções colectivas a nível sectorial, da empresa ou da fábrica prevêm um direito de consulta do Conselho de Empresa no que respeita ao tipo, à extensão e à eficácia das medidas de formação profissional. Este caso é um exemplo de uma tal consulta.

### **CONTACTOS**

*Sr. Heinz APEL,  
Qualifizierungszentrum Rheinhausen GmbH,  
Kruppstrasse 184,  
D - 47229 DUISBURG (Rheinhausen)  
Tel : 49 20 65 993 222  
Fax : 49 20 65 993 211*

*Sr. Theo STEEGMANN  
Rhs-Qualifizierungsgesellschaft GmbH,  
Franz-Schubert Strasse 2b,  
D - 47226 DUISBURG  
Tel : 49 20 65 902 469  
Fax : 49 20 65 902 780*

### ***Descrição do caso feita por***

*Grainne CREGAN  
ELECTRICITY SUPPLY BOARD  
79 Lower Mount St.  
IRL - DUBLIN 2  
Tel : 353 1 702 69 92  
Fax : 353 1 676 78 56*

## CASO 2

Non-traditional women

País : Irlanda

Nível : Nacional inter-profissional

## 1 - PERFIL DO CASO - RELAÇÃO COM O TEMA

O Projecto NTW (*Non-Traditional Women*) foi desenvolvido pelo ICTU (*Irish Congress of Trade Unions*) no quadro do Programa de Iniciativa comunitária NOW e visou promover o emprego de mulheres, empregadas ou desempregadas, em profissões tradicionalmente ocupadas por homens.

Uma das suas singularidades está na decisão dos promotores de promoverem o debate do problema quer pelos empregadores, quer pelos sindicalistas e na escolha de uma metodologia que combinou informação, aconselhamento, orientação e formação.

Outro aspecto relevante deste Projecto é o conjunto de entidades envolvidas: associações patronais, empregadores, centros de formação, centros de emprego e sindicatos.

## 2 - DESCRIÇÃO DO CASO

## Actores envolvidos e participantes

Para a concepção e set-up do Projecto, o ICTU criou um *Project Advisory Group* constituído por esta organização sindical e por duas associações patronais, a IBEC (*Irish Business and Employers Confederation*) e a *Construction Industry Federation*, e por dois organismos oficiais de formação, o FAS (*Foras Aiseanna Saothair*) e o CERT (*Council for Education, Training and Recruitment in the Hotel, Catering and Tourism Industry*).

Este Projecto forneceu aconselhamento e orientação a 1674 mulheres, o que corresponde a um total de 878 horas, e formação a 905, no total de 75,5 dias.

## Organização e implementação

O Projecto NTW decorreu entre Janeiro de 1993 e Dezembro de 1994 e desenvolveu um conjunto de actividades tendentes a apoiar o emprego feminino em profissões de onde está tradicionalmente excluído nos sectores do comércio, da construção, da electrónica, da hotelaria e da restauração.

O Projecto foi coordenado por uma gestora de projecto que reuniu duas vezes por mês com a Comissão de Gestão, ambos indicados pelo ICTU, e trimestralmente com o Grupo Consultivo do Projecto e envolveu as seguintes actividades:

- Actividades de divulgação através de folhetos e outras publicações, das associações de empresários, dos sindicatos e da comunicação social local;
- *Workshops* de contacto e apresentação do Projecto, destinados ao debate das experiências das mulheres em relação ao mundo do trabalho e das estratégias de criação de redes de apoio e das possibilidades e necessidades de formação;
- Acções de formação sobre desenvolvimento pessoal, condições de emprego, assédio sexual e opções de formação contínua;
- Acções de amostragem de formação profissional como soldadura básica, montagem electrónica, construção, pintura básica e decoração;
- Acções complementares de formação sobre o desenvolvimento de acções positivas para combater o

desemprego feminino e a desigualdade de oportunidades, higiene e segurança, puericultura, criação de redes de apoio e capacidades negociais;

- Conferência de empresários, destinada ao debate dos requisitos e das estratégias patronais no domínio da formação e da melhoria das qualificações, da igualdade de oportunidades e das acções positivas.

### **Resultados e perspectivas**

Em resultado deste Projecto, a Conferência de Empregadores aprovou uma série de recomendações sobre as atitudes e as decisões patronais favoráveis ao desenvolvimento do emprego feminino em áreas não tradicionais.

Entre essas recomendações, há que sublinhar as seguintes:

- O financiamento pelas empresas de programas de igualdade de oportunidades e de acção positiva;
- O envolvimento da gestão de topo no apoio a esses programas;
- O desenvolvimento da comunicação, incluindo através de parcerias transnacionais, sobre emprego feminino em áreas não tradicionais;
- A criação de uma rede de empregadores favorável a estes objectivos;
- A reavaliação dos requisitos físicos ligados a empregos tradicionalmente não femininos;
- A criação de condições de acesso das raparigas e das mulheres jovens a formações escolares e profissionais tradicionalmente seguidas apenas por homens;
- A avaliação da possibilidade de criar uma rede de PME destinada a avaliar as possibilidades de desenvolver formação para estes objectivos;
- A partilha de creches entre empresas e adopção de sistemas de gestão do tempo de trabalho que facilitem aos homens e às mulheres a partilha de responsabilidades tanto no trabalho como em casa.

## **3. CONTEXTO**

### **O caso e relações industriais**

Os promotores do Projecto consideram que, em resultado deste, a questão do acesso das mulheres a empregos não tradicionais faz hoje parte da agenda da negociação colectiva de ambas as partes.

Este Projecto terá, portanto, contribuído para facilitar a mudança de abordagem dos sindicatos face às relações industriais, tradicionalmente conflitual, em favor de uma atitude mais pro-activa e mais cooperante.

Todavia, dado o carácter voluntário do sistema de relações industriais irlandês, não são de esperar os efeitos concretos massivos nas convenções colectivas de trabalho.

### **O caso e relação com o sistema de formação profissional contínua**

A questão do acesso feminino a profissões não tradicionais está condicionada desde o início da formação escolar dado o grande número de estabelecimentos de ensino exclusivamente femininos que oferecem apenas ou predominantemente formações tradicionais para raparigas.

No que à formação profissional respeita, a melhoria do acesso das mulheres a formações não tradicionais depende de uma atitude das agências de formação estatal mais adaptada às necessidades dos for-

mandos e menos dependente dos hábitos e das conveniências da instituição e dos seus formadores. Os promotores des Projecto consideram que ele influenciou positivamente essa mudança, pois foi possível realizar acções de formação adaptadas às necessidades das mulheres que as frequentaram.

## CONTACTOS

*Geraldine REARDON*  
*ICTU*  
*31, Parnell Square*  
*IRL - DUBLIN 1*  
*Tel : 353 1 668 06 41*  
*Fax : 353 1 872 27 65*

*Linda BRADSHAW*  
*Construction Industry Federation*  
*Canal Road*  
*IRL - DUBLIN 6*  
*Tel : 353 1 497 74 87*  
*Fax : 353 1 496 69 53*

*Clare CARROLL*  
*IBEC*  
*Baggot Bridge House*  
*84/86, Lr. Baggot St*  
*IRL - DUBLIN 2*  
*Tel : 353 1 660 10 11*  
*Fax : 353 1 660 17 17*

### *Descrição do caso feita por*

*António DORNELAS*  
*Trav. Paulo Martins, 42 -3º*  
*P - 1300 LISBOA*  
*Tel e Fax : 351 1 363 73 88*

### CASO 3

Inkleuren

País : **Holanda**

Nível : **Região/Sector**

#### 1 - PERFIL DO CASO - RELAÇÃO COM O TEMA

O objectivo do projecto Inkleuren é a integração no mercado de trabalho de mulheres pertencentes a minorias étnicas, quer estejam à procura do primeiro emprego, quer procurem reintegrar a actividade profissional. Relativamente a este último grupo, foram elaborados métodos específicos de formação contínua, permitindo uma reintegração relativamente rápida no mercado de trabalho, sobretudo ao nível das sociedades públicas de construção de habitações. Globalmente, trata-se de um projecto que combina as experiências de uma actividade profissional com uma aprendizagem teórica, facto que levou a que se desse a este método, o nome de método “sandwich”. Os parceiros sociais, ou seja, as duas organizações patronais e a federação sindical respectiva, participam neste projecto. A formação contínua é financiada a partir de um fundo bipartido. O projecto combina a formação contínua das mulheres, a formação contínua dos “supervisores” oriundos de todas as instituições envolvidas no projecto, bem como sessões de informação para potenciais novos empregadores do sector das sociedades de construção de habitações.

#### 2 - DESCRIÇÃO DO CASO

##### Actores envolvidos e participantes

O projecto foi iniciado e financiado a partir de um fundo bipartido das organizações patronais envolvidas, bem como pelo sindicato. No seio do órgão de decisão deste fundo estão representadas a organização patronal (*Nationale Woningraad*) e o sindicato do sector da construção (*Bouw en Houtbond FNV*). O programa de formação contínua é realizado por centros específicos de formação contínua para mulheres nas diferentes regiões holandesas. Sempre que possível, deve ser tomada em consideração a cooperação com a administração do trabalho. A nível regional é estabelecido um contacto estreito com as sociedades locais de construção de habitações. Estes programas de formação contínua destinam-se a mulheres pertencentes a uma minoria étnica e que dispõem de um nível médio de qualificação profissional num domínio administrativo.

##### Organização e implementação

Os programas de formação contínua são realizados por centros específicos de formação contínua para mulheres. Estes centros dispõem de uma longa experiência em programas de formação contínua orientados para um grupo específico de pessoas.

Os cursos de formação contínua compõem-se de duas fases.

Durante um período de três meses, as mulheres seguem uma formação no centro de formação contínua, três dias por semana. Esta formação inclui os seguintes módulos:

- introdução à administração pública de construção de habitações,
- tecnologia da informação,

- cursos de holandês,
- administração e gestão,
- comunicação e apresentação.

Os cursos têm como base uma qualificação profissional no sector administrativo, do nível de um MBO.

Na segunda parte da formação, com uma duração de cinco meses, o acento posto, sobretudo, na ligação entre trabalho e aprendizagem. Durante três dias por semana, as mulheres podem ocupar um emprego numa sociedade de construção de habitações ou, caso isso não seja possível, têm um contrato de estágio numa empresa. Um dia por semana, seguem o curso num centro de formação contínua para mulheres. Aqui, têm a possibilidade de se integrar num quadro mais vasto e de “digerir” as experiências adquiridas no local de trabalho.

Um dos aspectos fortes desta formação consiste na ligação de uma actividade profissional com a formação. É precisamente por esta razão que a preparação deste programa de formação contínua pressupõe uma análise do mercado de trabalho no sector da construção. O programa só pode ser aplicado se existirem empregos disponíveis em número suficiente ou então se existirem lugares suficientes para os estágios. Por isso, a cooperação entre as organizações patronais, os sindicatos e os empregadores regionais é indispensável para este projecto. Cada uma das instituições que participa no programa nomeia um responsável, treinado para as suas funções pelo centro de formação contínua, e que será, no âmbito da sua instituição, o supervisor durante todo o projecto. Consequentemente, o programa combina, de uma forma ideal, a formação contínua de um grupo específico com a formação contínua e a participação de responsáveis, nas sociedades e empresas, com as mulheres que participam neste programa de formação contínua.

### **Resultados e perspectivas**

O objectivo do programa é permitir às mulheres que seguem esta formação contínua a sua passagem à vida profissional. É por esta razão que os cursos não preparam as participantes para uma dada profissão ou para um sector de actividade específico, mas antes para um domínio de actividade bastante lato no sector das sociedades públicas de construção de habitação. Graças às relações estreitas entre os empregadores, tanto a nível das organizações como das diferentes sociedades, os sindicatos e o centro de formação contínua para as mulheres e graças, nomeadamente, ao trabalho exercido pelas mulheres na sua formação contínua, existe uma correspondência estreita entre as exigências do mercado de trabalho e os programas de formação contínua. Dado que o programa de formação contínua é precedido de uma análise da situação dos empregos nas sociedades de construção de habitações e uma vez que o centro de formação contínua mantém um contacto estreito com as sociedades, pode ser garantida uma taxa de sucesso relativamente elevada.

Por outro lado e tendo em conta o grupo específico - mulheres pertencentes a minorias étnicas - são criadas outras condições importantes que garantem o sucesso do programa, como seja creches ou outras soluções para as crianças, custos reduzidos e uma duração do programa que pode variar de acordo com as obrigações familiares das mulheres.

### 3 - CONTEXTO

#### O caso e relações industriais

O caso concreto “Inkleuren” representa um exemplo da política desenvolvida pelos sindicatos holandeses a nível sectorial e/ou regional, sob a forma de acordos bipartidos, destinada a melhorar a situação no domínio da formação contínua, nomeadamente para grupos específicos que, até agora, têm estado mais afastados da formação contínua. Este exemplo inscreve-se no quadro de uma política sindical de igualdade de oportunidades e de uma sociedade multicultural.

#### O caso e relação com o sistema de formação profissional contínua

Na Holanda, não existe um sistema formal homogéneo de formação contínua. No entanto, nalguns sectores, acordos colectivos permitiram formular e regulamentar algumas exigências e alguns programas de formação contínua. Por esta razão, o presente caso deve igualmente ser considerado como parte integrante da política de regulamentação da formação contínua. O que é particularmente interessante é o facto de se tentat estabelecer a ligação entre métodos inovadores de formação contínua e a integração das minorias desfavorecidas num segmento específico do mercado de trabalho.

### CONTACTOS

Ike OVERDIEP

FNV - Federatie Nederlandse Vakbeweging

Tel : 31 20 5816300

Fax : 31 20 6844541

Joke BERGSCHOEF

ALIDA Jongschool

Tel : 31 30 2315424

Fax : 31 30 2316599

#### **Descrição do caso feita por**

Angela PAUL-KOHLHOFF

Technische Hochschule Darmstadt

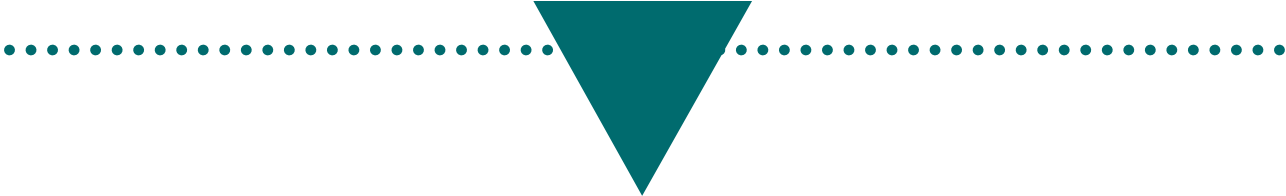
Hochschulstrasse 1

D - 64289 DARMSTADT

Tel : 49 6151 16506

em cooperação com António DORNELAS





# TEMA 9

---

## ATRIBUIÇÃO DOS RECURSOS

Responsável : **Jean-Marie LUTTRINGER**

### CASO 1

Formações qualificantes em EDF-GDF  
e fórmula de co-investimento  
França

### CASO 2

Financiamento do plano agrupado de formação  
das cooperativas agrícolas da Catalunha  
Espanha

### CASO 3

Bildungskonto (conta de formação)  
Áustria

# TEMA 9 : ATRIBUIÇÃO DOS RECURSOS

## Introdução

Na maior parte dos países europeus, a aquisição de uma primeira qualificação é essencialmente da responsabilidade financeira da colectividade pública. Em contrapartida, a adaptação ao emprego e a manutenção dos conhecimentos é um campo da responsabilidade do empregador.

Quanto à reconversão dos assalariados privados de emprego, existe uma partilha de responsabilidade financeira entre as empresas, os fundos de seguro de desemprego, as colectividades públicas e os indivíduos.

No que respeita à aquisição de uma qualificação pelo assalariado em actividade pela via da formação, podem ser defendidas várias concepções.

O assalariado pode aceder a uma formação fora do tempo de trabalho (cursos nocturnos, ensino à distância, licenças sem vencimento, etc.).

Mas o empregador pode contribuir para tal na expectativa de uma *"rentabilização do investimento"* quando a formação é qualificante e se inscreve num plano de carreira que vá ao encontro dos interesses da empresa.

Ela pode então ser objecto de uma decisão de *"co-investimento"* entre o assalariado e o empregador segundo diversas modalidades: partilha do tempo de trabalho, sendo a formação efectuada em parte durante e em parte fora do tempo de trabalho, e/ou partilha da carga financeira entre o empregador e o assalariado.

A atribuição dos recursos é um tema presente no Diálogo Social. Os parceiros sociais europeus abordam esse tema em pareceres comuns. Estes tratam da formação inicial e contínua, e igualmente de temas diversos como a informação, o mercado de trabalho, a mobilidade e as políticas de emprego.

O parecer comum de 19/06/90 no seu nº 5-2 lembra que a formação profissional deve ser incentivada segundo as possibilidades disponíveis e a natureza das necessidades a satisfazer, por diferentes meios, nomeadamente a utilização de incentivos fiscais. No parecer comum de 20/12/91 (III-16), os parceiros sociais pedem à Comissão que empreenda um estudo sobre os incentivos fiscais existentes ou propostos nos diferentes Estados-membros que poderiam completar o conjunto das medidas propostas cobrindo toda ou parte dos custos de formação.

A esse título, o Livro Branco "Ensinar e aprender": rumo à sociedade cognitiva" (Comissão Europeia - Direcção-Geral XXII) propõe nas suas orientações de trabalho interessar-se pelo investimento nas competências como factor central da competitividade e da aptidão ao emprego. Ele preconiza, nomeadamente, o desenvolvimento de fórmulas de *"planos de poupança formação"* em benefício de pessoas que desejam renovar os seus conhecimentos ou retomar uma formação. Por fim, ele deseja promover uma concepção geral da formação como investimento e não como despesas correntes.

A observação das práticas nacionais permite classificar as técnicas de financiamento utilizadas em várias categorias: os fundos colectivos mistos, dedicados ao desemprego e à formação dos assalariados, os fundos colectivos, afectados apenas à formação dos assalariados, alimentados quer por uma cotização unicamente das empresas, quer por uma cotização do empregador e dos assalariados e, por fim, os fundos de poupança-formação, alimentados unicamente pelas contribuições dos assalariados. Estes diferentes fundos recebem muitas vezes contribuições do Estado.

Na Áustria, foi lançado um sistema de conta poupança tempo para os empregados na província da Alta Áustria em 1994. As pessoas empregadas podem pedir o reembolso das

.....

suas despesas num montante de 50% para um período de cinco anos (cf. Caso Bildungskonto). Medidas semelhantes estão em discussão noutras províncias da Áustria.

Na Dinamarca, uma lei de 1 de Janeiro de 1994 instaurou uma participação dos assalariados na sua formação através de uma "taxa" igual a 5% do salário recebido.

Na Alemanha, o financiamento da formação é principalmente assegurado pelas empresas. O Serviço Federal do Trabalho financia as formações de reconversão destinadas às pessoas à procura de emprego e aos assalariados.

Na Bélgica, os parceiros sociais estão envolvidos na gestão de fundos sectoriais paritários no ramo da construção, da banca e da metalurgia.

Em Espanha, uma obrigação legal instaura uma cotização para a formação profissional (0,6% a cargo do empregador, 0,1% a cargo do assalariado) que é paga ao INEM - Instituto Nacional de Emprego.

Em França, as empresas são obrigadas a participar no financiamento da formação dos seus assalariados (1,5% da massa salarial). O Estado pode ajudar as empresas através do Fundo Nacional de Emprego (reestruturação das empresas). As contribuições das empresas são, em parte, geridas em fundos prioritários criados pela via de negociação colectiva a nível dos ramos ou a nível interprofissional regional (cf. Compendium 1994, caso 1: "O fundo de seguro formação do ramo da construção em França: o GFC-BTP"). Em França, o co-investimento é a designação escolhida pelos parceiros sociais para definir as acções de formação realizadas, em parte, fora do tempo de trabalho, no âmbito do plano de formação da empresa. O caso 1, formações qualificantes em EDF-GDF, do presente compêndio ilustra esse tema.

Na Grécia, a Convenção Colectiva Geral de 1988 instaurou uma cobrança de 0,20% sobre o salário de cada trabalhador a enviar ao Instituto Nacional de Emprego (OAED). Está em estudo a introdução de fundos paritários.

Na Irlanda, a maior parte da formação é financiada pelas

empresas. Nos sectores da produção, da construção e da mecânica automóvel, as empresas são sujeitas a uma cotização de 0,1% da massa salarial.

Na Itália, o financiamento da formação profissional é efectuado pelo Estado, pelas regiões, pelas contribuições das empresas (contribuição de 0,30% da massa salarial), pelo co-financiamento dos utilizadores. Estão previstos fundos paritários.

No Luxemburgo, as empresas financiam a formação dos seus assalariados. Os poderes públicos financiam a formação de reciclagem e de aperfeiçoamento, as formações gerais, as iniciativas de formação por parte das Câmaras Profissionais (co-geridas) e destinadas às empresas. Foi iniciado um debate sobre os princípios do co-investimento e formação (cf. Compendium 1994, Caso 3: "O co-investimento em formação no Luxemburgo").

Na Holanda, as empresas financiam a formação dos seus assalariados parcialmente por intermédio de fundos paritários de ramo (cf. Compendium 1994, Caso 2: "Os fundos de desenvolvimento da formação da metalurgia e da indústria electrónica na Holanda"). O Estado financia a formação dos desempregados, atribui subvenções e ajudas financeiras às empresas e aos trabalhadores.

Em Portugal, o financiamento da formação contínua é particularmente da incumbência das empresas, competindo o financiamento da formação inicial ao Estado. Os empregadores e os trabalhadores participam no financiamento global do sistema de formação pelo pagamento da Taxa Social Única (TSU).

Na Grã-Bretanha, as empresas financiam directamente a maior parte da formação dos seus assalariados. O Estado participa nas despesas de formação para os desempregados de longa duração, os grupos em dificuldade, as novas categorias de pessoas à procura de emprego, os jovens que chegam ao mercado de trabalho. Convém assinalar ainda as experiências locais de financiamento da formação através dos empréstimos de desenvolvimento de carreiras (*Careers Development Loans*).

Face a esta diversidade de situações, é proposto aprofun-

.....

dar as seguintes técnicas de financiamento :

- Caso 1: Formações qualificantes em EDF-GDF e fórmula de co-investimento em França.
- Caso 2: Financiamento do plano agrupado de formação das cooperativas agrícolas da Catalunha em Espanha.
- Caso 3: A conta poupança formação na Áustria (Bildungskonto).

### 1 - PERFIL DO CASO - RELAÇÃO COM O TEMA

*Electricité de France et Gaz de France*, grandes empresas públicas francesas, encorajam, no âmbito da sua política de formação, as iniciativas individuais dos assalariados que investem um esforço pessoal numa formação principalmente fora do tempo de trabalho, a fim de aumentar as suas potencialidades e obter um diploma profissionalmente valorizante.

Uma circular interna de 27 de Junho de 1995 instaura formações qualificantes que permitem aos agentes de execução e de supervisão que o desejarem preparar, por sua própria iniciativa e sem qualquer selecção hierárquica, um diploma de ensino técnico, tecnológico e profissional ou um "*baccalauréat*" do ensino geral.

Esta circular constitui um exemplo de "*co-investimento*" entre o assalariado e o empregador. O co-investimento é a designação escolhida pelos parceiros sociais para definir as acções de formação que se realizam em parte fora do tempo de trabalho, mas no âmbito do plano de formação da empresa.

Pode ser efectuado segundo diversas modalidades: partilha do tempo de trabalho - efectuando-se a formação em parte durante e em parte fora do tempo de trabalho - e/ou partilha da carga financeira entre o empregador e o assalariado.

### CASO 1

Formações  
qualificantes  
em EDF-GDF  
e fórmula  
de co-investimento

País : França

Nível : Emprese

### 2 - DESCRIÇÃO DO CASO

#### Actores envolvidos e participantes

Os actores principais são os parceiros sociais de EDF-GDF, a direcção e os agentes. A Comissão Secundária do pessoal delibera, no âmbito do plano de formação de cada grupo, quanto a formações qualificantes em curso ou previsíveis. Ela é informada a posteriori do seu número, natureza e resultados obtidos.

Para seguir essas formações, o agente deve preencher as condições exigidas pelo organismo de formação: por um lado, ser agente estatutário e ter cumprido dois anos de serviço efectivo em EDF-GDF; e, por outro, comprometer-se a permanecer em EDF-GDF durante três anos a partir da data de obtenção do diploma.

#### Organização e implementação

Todo o pedido de formação será aceite desde que sejam reunidas as condições relacionadas com o agente, a formação e o organismo de formação. Em caso de necessidade de serviços de carácter excepcional, o pedido pode ser objecto de um diferimento.

A título das formações qualificantes, é acordado aos agentes um período de tempo remunerado equivalente a 250 horas por ano de estudo retirado do tempo de trabalho ou "*bónus de tempo*", a fim de permitir, segundo os casos, preparar cursos quando se realizam fora do horário normal de trabalho e participar em estágios de ensino à distância. Esse bónus de tempo de 250 horas constitui um mínimo susceptível de negociação entre o agente e a direcção.

O resto da formação é efectuado fora do horário normal de trabalho sob a forma de cursos organizados por estabelecimentos de ensino (cursos de dia ou nocturnos) ou sob a forma de ensino à distância (cursos por correspondência, principalmente).

As unidades de EDF-GDF informam e ajudam os agentes a orientar-se para um diploma realmente qualificante e uma formação de qualidade. Esta orientação pode ser realizada, nomeadamente, por uma entrevista prévia no decurso da qual será analisada a formação prevista em relação com os conhecimentos e as capacidades do agente a quem poderão ser oferecidas facilidades de auto-avaliação.

As despesas de formação são reembolsadas aos agentes. As despesas de escolaridade são pagas, mas os agentes devem escolher uma relação qualidade/preço interessante comparativamente a outros organismos que preparam diplomas semelhantes.

### **Resultados e perspectivas**

Foram instauradas medidas financeiras de incentivo por EDF-GDF. Assim, na obtenção do diploma, é pago ao agente um capital de 25 000 F para um diploma de nível superior ao do diploma detido no início dos estudos. O capital eleva-se a 7 500 F para um diploma do mesmo grupo.

As formações qualificantes não implicam automaticamente uma promoção; os chefes de unidade são, no entanto, convidados a ter em consideração os esforços feitos bem como os conhecimentos e as qualificações adquiridos pelos agentes que seguiram essas formações quando se apresentam como candidatos a ofertas de emprego. Embora se não constate uma automaticidade no reconhecimento das formações qualificantes, o agente pode, em qualquer momento, fazer valer as suas competências candidatando-se a uma vaga no seio da empresa.

O balanço, em vias de realização, poderá ser fornecido no fim do segundo semestre de 1996.

## **3 - CONTEXTO**

### **O caso e relações industriais**

O recurso ao co-investimento é enquadrado pela lei de 31 de Dezembro de 1991 que retoma as disposições relativas ao co-investimento que figura no artigo 70.7 do acordo nacional interprofissional de 3 de Julho de 1991, sob a designação *"disposições específicas das formações diplomantes ou qualificantes executadas no âmbito do plano de formação"*. O artigo precisa que as formações seguidas deverão ter uma duração superior a 300 horas e que, na falta de acordo de empresa, as modalidades de aplicação do co-investimento deverão ser apresentadas ao conselho de empresa por ocasião de uma das duas reuniões obrigatórias.

### **O caso e relação com o sistema de formação profissional contínua**

A utilização da fórmula do co-investimento permite à empresa construir um percurso de formação baseado num contrato com um assalariado e reduzir os custos induzidos pela duração da formação. Esta técnica é desenvolvida nas grandes empresas francesas que, como EDF-GDF, desenvolvem percursos de formação longos e qualificantes.

## CONTACTO

EDF-GDF

M. Paul BOCHU

*Chef du département "Orientations générales de la formation"*

*22/30, avenue de Wagram*

*F - 75382 PARIS cedex 08*

*Tel : 33 1 47 64 77 91*

### ***Descrição do caso feita por***

*Jean-Marie LUTTRINGER*

*em cooperação com Virginie BOUTIER*

*CIRCÉ*

*74 - 80 rue Roque de Fillol*

*F - 92800 PUTEAUX*

*Tel : 33 1 41 45 08 80*

*Fax : 33 1 41 45 08 76*

### 1 - PERFIL DO CASO - RELAÇÃO COM O TEMA

Em Dezembro 1992, as organizações patronais CEOE e CEPYME e as confederações sindicais CCOO e UGT assinaram um Acordo Nacional sobre a Formação Contínua (a CIG aderiu posteriormente ao Acordo), tendo o Estado dado o seu apoio a este acordo, através da celebração de um acordo tripartido.

Estes acordos alteraram consideravelmente as modalidades de financiamento da formação contínua em Espanha. Com a criação da Fundação para a Formação Contínua - FORCEM - os parceiros sociais signatários do Acordo Nacional, põem à disposição das empresas e dos seus assalariados um sistema de financiamento flexível e gerido paritariamente.

O objectivo deste sistema é reforçar, de uma forma rápida, o lugar ocupado pela formação nas empresas espanholas, através de quatro tipos de planos de formação: os planos de formação de empresas (que empreguem mais de 200 assalariados), os planos agrupados de formação, os planos intersectoriais e as licenças individuais de formação.

Em 1995, a Federação das Cooperativas Agrícolas da Catalunha (F.C.A.C.), que representa as 430 cooperativas da região activas em todos os sectores da actividade agrícola - vinho, cereais, leite, arroz, frutas, criação de gado, etc -, utilizou a possibilidade de aceder ao financiamento do fundo nacional paritário, FORCEM, através do sistema de planos agrupados de formação. Este sistema destina-se às pequenas e médias empresas. Nele devem participar uma organização patronal, uma organização sindical ou uma organização representativa do sector da economia social.

O sistema dos planos agrupados corresponde às características das cooperativas agrícolas da Catalunha, caracterizadas por:

- uma actividade económica muito localizada e um efectivo reduzido (mais de 80% das empresas empregam menos de 25 assalariados).
- pouca atenção às questões da formação profissional, devido à dispersão, isolamento, falta de motivação e escassez de recursos financeiros.

O presente caso ilustra o acesso aos meios financeiros geridos pelo FORCEM, e tem como objectivo propôr a um pequeno grupo de pequenas e médias cooperativas um programa de formação.

Apresenta ainda os efeitos do novo sistema de gestão da formação, impulsionado pelos parceiros sociais espanhóis.

### CASO 2

**Financiamento do plano agrupado de formação das cooperativas agrícolas da Catalunha**

País : **Espanha**

Nível : **Regional**

## 2 - DESCRIÇÃO DO CASO

### Actores envolvidos e participantes

O objectivo dos planos agrupados de formação é o de permitir às pequenas e médias empresas de terem acesso, em conjunto, ao financiamento do FORCEM.

A organização de um plano agrupado de formação é conduzida por um promotor. O plano tem de reagrupar empresas que, no seu total, empreguem pelo menos 200 assalariados.

O promotor apresenta o plano de formação e o pedido de financiamento a uma das 38 Comissões Paritárias Sectoriais do FORCEM, o qual analisa o processo e emite um parecer.

Os parceiros sociais encontram-se associados ao projecto a dois níveis: nas empresas, onde caso exista uma representação dos trabalhadores, esta é consultada, devendo subscrever a sua adesão ao plano de formação e, ao nível nacional, através da presença dos parceiros sociais na comissão paritária da alimentação.

Os actores principais são, pois, a FCAC - promotora da operação -, as 172 cooperativas integradas no plano de formação, a comissão paritária “alimentação” do FORCEM e 1025 assalariados, ou seja, 26% do total dos assalariados do grupo de empresas.

### Organização e implementação

De acordo com o estabelecido pelo Acordo Nacional, o pedido deve ser feito tendo como base um diagnóstico preciso da situação e das perspectivas do sector, na definição de orientações em matéria de qualificações e conteúdos de formação, na mobilização dos empregadores e dos representantes dos trabalhadores (desde que o tamanho da empresa permita esta representação).

O pedido deve ainda ter em consideração as prioridades definidas pela Comissão Paritária em termos de públicos, de qualificações e de oferta de formação.

O financiamento da Fundação FORCEM é assegurado através da cotização para a formação profissional cobrada pela Segurança Social junto das empresas e dos trabalhadores. A taxa de cotização em vigor é de 0,70% sobre a base dos acidentes de trabalho e das doenças profissionais. O seu montante é repartido em duas partes, uma destinada à formação dos indivíduos que andam à procura de emprego, a outra destinada à formação dos assalariados.

Em 1995, a repartição foi de 0,45% para os que procuram emprego e de 0,25% para os assalariados. A repartição tem-se modificado de uma forma regular desde 1993, em benefício dos assalariados. A recepção dos fundos está a cargo da Segurança Social. O INEM transfere anualmente a parte relativa aos “assalariados” para o FORCEM.

A FCAC elaborou o seu pedido ao FORCEM com base em 14 temas de formação, correspondendo a

um orçamento total de 43 milhões de pesetas. Este orçamento é ligeiramente inferior à cotização das empresas agrupadas.

O orçamento é posto à disposição do promotor. Imediatamente após a aprovação é-lhe confiado 50% do orçamento total.

O promotor FCAC organiza, com o apoio de diferentes centros de formação, um programa que responde aos diferentes temas do plano de formação. Este programa é proposto às 172 cooperativas agrupadas.

A FCAC assegura, até certo ponto, a função de gestão dos recursos humanos (planificação da formação, adaptação do pessoal, gestão previsional dos empregos) para as pequenas e médias empresas cooperativas que não podem, individualmente, assegurar este tipo de função.

De acordo com os princípios do FORCEM, todos os custos pedagógicos são cobertos, ou seja, as cooperativas têm acesso gratuito aos diferentes estágios que lhes são propostos. As despesas de deslocação são reembolsadas desde que se trate de um plano agrupado que exige a organização de sessões interempresas. As despesas ligadas à remuneração dos participantes são da responsabilidade das empresas, não sendo financiadas pela Fundação.

As cooperativas membros do grupo têm a possibilidade de solicitar a organização de um estágio intraempresas sobre um dos temas escolhidos, desde que haja um número suficiente de assalariados interessados. As condições para o pagamento são as mesmas.

As empresas não beneficiam de um direito de “tiragem” em função da sua cotização. Todos os fundos são mutualizados. O princípio em vigor a nível nacional é aplicado ao nível do grupo.

Uma comissão técnica, animada pela FCAC, segue a execução do projecto, nomeadamente no plano financeiro. Esta comissão pode ser chamada a regular alguns pedidos, como é o caso das solicitações demasiado numerosas das cooperativas maiores.

### **Resultados e perspectivas**

A criação do FORCEM e a mecânica dos planos agrupados de formação abriu a possibilidade à FCAC de realizar um trabalho de informação e de sensibilização junto das cooperativas agrícolas da Catalunha. Este trabalho permitiu mobilizar mais de 40% das cooperativas da região em torno de um verdadeiro projecto colectivo de formação.

Este caso mostra como, a partir de um dispositivo de financiamento da formação baseado numa vontade clara dos parceiros sociais, se podem desenvolver mecanismos que possibilitam, simultaneamente, a dinâmica e a qualidade da formação profissional.

Um sector profissional toma consciência da importância da formação contínua. O número de assalariados de cooperativas que participam num estágio de formação foi multiplicado por dois no espaço de um ano. PME isoladas interessam-se pela formação.

### 3 - CONTEXTO

#### **O caso e relações industriais**

Em Espanha, os investimentos consagrados à formação contínua continuam a ser fracos. O Acordo negociado em matéria de formação profissional e que permitiu a criação do FORCEM, constitui um resultado muito importante da concertação social. Representa um sinal concreto de que os principais actores da sociedade espanhola tomaram consciência da prioridade a dar à formação.

#### **O caso e relação com o sistema de formação profissional contínua**

Este caso introduz um novo modo de gestão da formação profissional, inédito em Espanha, e que é o da co-responsabilidade dos empregadores e dos trabalhadores na planificação da formação e da gestão paritária.

### CONTACTOS

*FCAC - Mercedes PASCUAL  
Calle Valencia, 1  
Subsól, Pav. Central  
E - 08015 BARCELONA  
Tel : 34 3 226 03 69  
Fax : 34 3 226 06 73*

*UGT - José Maria MOLINA HERRERA  
Rambla Santa Mónica, 10 - 2ª planta  
E - BARCELONA  
Tel : 34 3 304 68 12  
Fax : 34 3 304 68 31*

#### **Descrição do caso feita por**

*Jean-Marie LUTTRINGER  
em cooperação com  
Yves MONTEILLET  
CIRCÉ  
74 - 80 rue Roque de Fillol  
F - 92800 PUTEAUX  
Tel : 33 1 41 45 08 80  
Fax : 33 1 41 45 08 76*

### 1 - PERFIL DO CASO - RELAÇÃO COM O TEMA

O sistema de conta de formação integra um programa de promoção profissional lançado pelas autoridades provinciais em cooperação com os parceiros sociais no Outono de 1994 no Land da Alta Áustria. O orçamento anual ascende a 27 milhões de ATS.

Os trabalhadores podem requerer um reembolso de 50% das despesas de formação especializada até um limite máximo de 20 000 ATS por um período de cinco anos a contar de 21 de Outubro de 1994, até 31 de Dezembro de 1999.

A formação realiza-se frequentemente em cursos nocturnos, sendo também possível, mediante acordo individual, obter licenças para formação durante o dia. O caso em estudo representa uma interessante alternativa aos vários métodos de financiamento da formação profissional contínua através da Comunidade.

### CASO 3

**Bildungskonto**  
(conta de formação)

País : **Áustria**

Nível : **Provincial**

### 2 - DESCRIÇÃO DO CASO

#### Actores envolvidos e participantes

Os principais agentes envolvidos são o governo provincial e os parceiros sociais ao nível regional. Dirige-se a todos os trabalhadores com residência e emprego na província, com excepção daqueles que possuem títulos académicos. Excluídos estão também os indivíduos sem emprego, uma vez que já estão abrangidos por medidas oriundas dos serviços de emprego (AMS). O limite de idade de 25 anos, inicialmente imposto, foi eliminado.

#### Organização e implementação

O Bildungskonto é um sistema de conta para educação e formação destinada a promover a formação profissional de homens e mulheres.

As condições de participação estão definidas nas linhas de orientação anexas à lei (*Richtlinien für die Arbeitnehmer(innen) – Förderung durch ein Bildungskonto des Landes Oberösterreich*) : o trabalhador tem de documentar as habilitações técnicas e profissionais obtidas junto de uma escola do ensino técnico e comercial ou apresentar a sua candidatura a uma formação. Os cursos no domínio da saúde e dos tempos livres estão explicitamente excluídos. As despesas relativas aos cursos, seminários, diplomas universitários ou de mestrado etc. têm de ser cobertas a 50%. Pode tratar-se de formação profissional contínua ou de reciclagem (excepto alguns tipos de cursos de reciclagem que já são apoiados pelo Ministério do Trabalho).

Existem dois tipos de *Bildungskonto* :

- *Bildungskonto* geral : reembolso máximo de 10 000 ATS ; a formação tem de estar directamente relacionada com a vida laboral ou o desenvolvimento pessoal, tem de proporcionar qualificações ou servir de requisito para qualificações mais elevadas.

Os monitores em geral têm de estar inscritos no Fórum do Ensino para Adultos da Alta Áustria (OÖ-EB-Forum). Excepções a esta regra poderão ocorrer se o curso pretendido não existir na área circundante à residência ou ao local de trabalho do candidato. Os custos deverão ser superiores a 2 000 ATS e a instituição de formação tem de comprovar 75% de presenças do candidato no curso.

- *Bildungskonto* especial com um montante máximo de reembolso de 20 000 ATS. Este tipo de conta de formação destina-se a qualificações mais formais com diplomas ou formação conducente a diplomas. O candidato deve obter o diploma ou passar um exame adequado.

O governo do Land pode incluir outros grupos-alvo ou outras medidas de formação neste sistema desde que o considere necessário, depois de ter consultado os parceiros sociais.

As despesas (inscrição) podem ser cobertas pelo sistema geral embora estas últimas, bem assim como os encargos relativos a equipamentos, livros e em certos casos especiais despesas de estadia possam também ser cobertos pelo sistema especial, com uma subvenção adicional de 15 000 ATS por ano durante três anos.

Os candidatos podem contactar o governo provincial em Linz ou as câmaras de comércio a fim de obter os formulários. Os pedidos de reembolso devem ser enviados ao governo provincial nos três meses subsequentes ao termo da formação. A documentação exigida deve ser entregue e os montantes pagos devem ser restituídos na sua totalidade se não tiverem sido gastos de modo correcto ou em caso de terem sido prestadas informações falsas ou incompletas.

### **Resultados e perspectivas**

Em 1994, houve 6 000 pedidos de financiamento e 4 500 respostas positivas. Considera-se estarem igualmente representados os dois tipos de contas de formação. Cerca de 60% dos candidatos são homens e 40% mulheres. As contas de formação foram inicialmente criadas para durarem até 1995, mas actualmente decidiu-se prolongar o período até 1999.

Presentemente o sistema dos *Bildungskonto* existe apenas na Alta Áustria mas acordos similares estão actualmente em discussão na Estíria, no Tirol e o Conselho Federal dos Assuntos Económicos e Sociais está actualmente a trabalhar num relatório que estuda as necessidades de melhorar os padrões de qualificação dos trabalhadores austríacos. O Conselho recomendará provavelmente a continuação desta iniciativa, a qual reflecte uma necessidade geral numa situação de competitividade acrescida.

## **3 - CONTEXTO**

### **O caso e relações industriais**

As representações dos trabalhadores nas empresas podem ou não participar se o trabalhador tiver requerido licença para formação. É possível obter um mês de licença sem vencimento para formação, sem se perder a cobertura social. As licenças de formação têm de ser obtidas individualmente.

Os parceiros sociais participaram na formulação da proposta e dos critérios de aplicação, acompanham o seu desenvolvimento e podem propôr alterações.

### **O caso e relação com o sistema de formação profissional contínua**

Regra geral, os participantes têm de escolher formações e institutos de formação filiados na OÖ-EB-Forum, que reúne instituições de formação reconhecidas pelo Estado para ministrar cursos e emitir certificados destinados aos trabalhadores mas que são dominadas por instituições de formação financiadas por organizações de parceiros sociais: WIFI (*Wirtschaftsförderungsinstitute der Wirtschaftskammern*) e BFI (*Berufsförderungsinstitute der Arbeitskammern*). Estas duas entidades constituem as mais importantes organizações austríacas que se dedicam à formação contínua de adultos.

### **CONTACTOS**

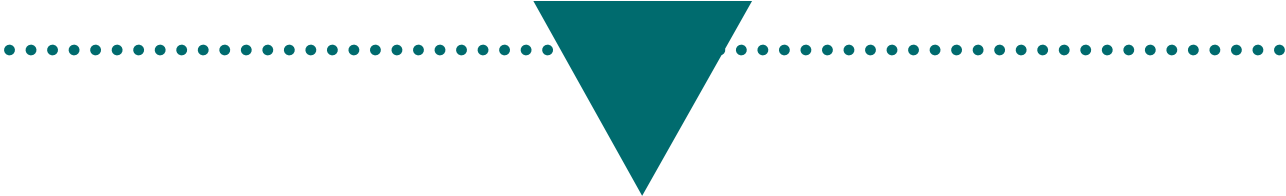
*W. Hofrat Mag. Klaus SIGMUND*  
A-4010 LINZ  
Altstadt 30  
Tel : 43 732 17 20 51 58

*Dr. Siegfried LAMPLMAYR*  
Wirtschaftskammer  
A - LINZ  
Tel : 43 732 78 00 350  
Fax : 43 732 78 00 526

*Dr. Fritz BAUER*  
Arbeiterkammer  
A - LINZ  
Tel : 43 732 69 06 60  
Fax : 43 732 69 06 28 68

### **Descrição do caso feita por**

*Margit HURUP GROVE*  
Kongesvej 7  
DK - 9560 HADSUND  
Tel e Fax : 45 98 58 86 22



# TEMA 10

---

## NOVAS RESPOSTAS ÀS NECESSIDADES INDIVIDUAIS

Responsável : **António Dornelas**

### CASO 1

Promoção do emprego feminino através da melhoria  
das condições de acolhimento das crianças  
Bélgica

### CASO 2

Formação de emigrantes extra-comunitários  
Itália

### CASO 3

Galaxen  
Suécia

### CASO 4

Negociação colectiva no sector bancário  
Grécia

# TEMA 10 : NOVAS RESPOSTAS ÀS NECESSIDADES INDIVIDUAIS

## Introdução

Os decisores políticos e os parceiros sociais atribuem uma importância crescente às políticas de educação e de formação e, neste quadro, ao desenvolvimento de novas respostas às necessidades individuais no domínio da formação.

Vários factores favorecem esta tendência.

Antes do mais, as empresas europeias têm de enfrentar uma competição económica crescente, induzida pela mundialização da economia e pela transição para a sociedade da informação. Mas, por outro lado, as estratégias tendentes ao aumento da competitividade das empresas e à adaptação das nossas sociedades aos processos de mudança em curso contribuíram frequentemente para o aumento do desemprego e dos riscos de marginalização e de exclusão social de uma parte dos cidadãos europeus. Neste quadro, cresceu durante os últimos anos a importância atribuída à articulação das políticas destinadas a aumentar o crescimento, a competitividade e o emprego, o que colocou as políticas activas de emprego no cerne do debate actual sobre estes problemas.

Entre estas políticas, a importância muito especial dada às políticas de educação e de formação favoreceu o desenvolvimento de modelos e de práticas formativas mais aperfeiçoadas, em que se procura uma melhor articulação entre os interesses e as necessidades das empresas e dos trabalhadores.

Para as empresas, o desenvolvimento das competências técnicas dos trabalhadores, continuando a ser muito importante, deixou de ser suficiente numa época em que a evolução dos mercados é marcada por uma forte imprevisibilidade e por uma grande variabilidade, o que as obriga a enfrentar situações cada vez mais complexas. Confrontadas com as exigências da rapidez de resposta às flutuações dos mercados, do aumento da qualidade e da fabricação de novos produtos, as empresas têm de utilizar

cada vez mais as possibilidades oferecidas pela inovação tecnológica e pela adaptação das estruturas organizativas, o que não é compatível com abordagens restritivas da qualificação e da formação.

Para os indivíduos, o desenvolvimento de sistemas de formação mais atentos às necessidades individuais é, evidentemente, muito grande.

Primeiro, esse desenvolvimento está directamente relacionado com o nível individual de aptidão para o emprego, isto é, com a capacidade dos indivíduos encontrarem um emprego em conformidade com os seus interesses ou de se adaptarem às mudanças do emprego que têm. Em segundo lugar, esse desenvolvimento dos sistemas de formação condiciona as modalidades de desenvolvimento individual e profissional, de inserção social e de definição do seu estatuto social.

Assim, tal como os parceiros sociais europeus têm afirmado, quer do ponto de vista do desenvolvimento pessoal dos indivíduos, quer do ponto de vista da melhoria da competitividade das empresas, o desenvolvimento da formação profissional é uma exigência da coesão social. A concepção e a aplicação de novas respostas dos sistemas de formação às necessidades individuais estão ligadas à concepção e à adaptação dos programas de formação às características específicas dos diferentes grupos visados mas também à questão do acesso à formação e aos problemas do reconhecimento e da transferabilidade das competências adquiridas, na empresa ou fora dela.

A procura de novas respostas para as necessidades individuais está, por tudo isto, ligada à possibilidade de desenvolver modalidades de formação mais exigentes, que atribuem um espaço mais vasto aos conhecimentos de base e às aptidões individuais para comunicar, para tomar iniciativas e para trabalhar em equipa.

Em consequência, a capacidade de encontrar novas

respostas para as necessidades individuais é muito importante para a criação e o desenvolvimento de sistemas de formação ao longo da vida activa e para a eficácia da segunda oportunidade no domínio da educação e da formação.

Por estes motivos, os parceiros sociais europeus têm sublinhado a importância que atribuem a várias questões directamente relacionadas com a necessidade de encontrar novas respostas para as necessidades individuais (ver apêndice).

Para favorecer a tomada em consideração das necessidades e dos interesses individuais num contexto de diferenciação crescente das formas de emprego e de trabalho, o direito social, o diálogo social e a negociação colectiva compreendem várias abordagens, entre as quais há que salientar:

- a tomada em consideração das necessidades e dos interesses individuais no contexto interno da empresa;
- o desenvolvimento, a diferentes níveis, de programas e acções de formação específicos para grupos especiais de pessoas;
- a criação de um direito individual à formação, de créditos ou de licenças de formação concedidas pelas empresas e completadas por bolsas atribuídas pelos poderes públicos.

Quanto ao direito à formação, há que notar que o direito à licença individual de formação consta da Convenção 140 da OIT. Figura também na legislação de alguns países e faz parte de modalidades contratuais noutros. É conveniente citar o sistema francês como exemplo de organização contratual do direito individual à formação contínua, onde a licença individual remunerada de formação coexiste com uma outra licença cujo objectivo é a avaliação individual das competências.

Quanto à tomada em consideração directa dos interesses individuais na formação contínua relacionada com a empresa, os parceiros sociais de um número apreciável de países estão na origem de várias soluções inovadoras. Um exemplo dessas boas práticas é dado pela Dinamarca, onde foi criado um sistema de rotação dos empregos que facilita o acesso dos trabalhadores à formação e, simultaneamente, permite integrar as pessoas que procuram emprego no processo de trabalho, dando-lhes uma possi-

bilidade suplementar de integração social e de aperfeiçoamento profissional.

Os outros exemplos retidos provêm de quatro outros Estados membros diferentes:

- o caso belga constitui um exemplo da decisão dos parceiros sociais, tomada num acordo interprofissional, de consagrarem fundos destinados à promoção do emprego feminino através da melhoria das condições de acolhimento das crianças. No caso estudado, esses fundos foram utilizados ao nível local para formar trabalhadoras que acederam a novos empregos, eles próprios facilitadores do efeito desejado.
- o caso italiano é o dum programa de formação concebido por um organismo paritário de formação, criado pelos parceiros sociais, em que as necessidades de formação linguística e a motivação de emigrantes oriundos de países extra-comunitários são articuladas na concepção de uma metodologia de formação específica.
- o caso grego ilustra a vontade dos parceiros sociais de encontrar soluções adaptadas através de negociação colectiva a nível de um sector profissional (sector bancário).
- o caso sueco mostra como os parceiros sociais do sector da construção criaram em comum uma verdadeira empresa de reinserção, combinando trabalho e formação para assalariados ameaçados de serem excluídos do mercado do trabalho deste sector.

*Referências às «Novas respostas às necessidades individuais» das opiniões comuns*

- *Melhoria da articulação entre o sistema escolar e os sistemas de formação inicial e contínua (Pareceres Comuns sobre “A educação de base, a formação inicial e a formação profissional dos adultos” (19 de Junho de 1990) e sobre “A passagem da escola à vida activa e profissional” (5 de Abril de 1991);*
- *Desenvolvimento de formações de base larga, não estritamente ligadas ao posto de trabalho (Parecer Comum sobre “Modalidades susceptíveis de permitir o acesso efectivo o mais vasto possível à formação” ( 20 de Dezembro de 1991);*
- *Necessidades específicas das mulheres (Parecer Comum sobre “As mulheres e a formação” ( 3 de Dezembro de 1993)*

## NOVAS RESPOSTAS ÀS NECESSIDADES INDIVIDUAIS

### 1 - PERFIL DO CASO - RELAÇÃO COM O TEMA

O acordo interprofissional de 1992 inclui, no âmbito das medidas destinadas à promoção do emprego, o dever de as empresas contribuírem em 1993 e em 1994 com uma percentagem da massa salarial para iniciativas de promoção do emprego.

O caso descrito é o de uma acção de formação realizada pela *Mission Régionale pour l'Insertion et l'Emploi à Charleroi* (MIREC) destinada a criar um novo perfil profissional que permitisse a inserção no mercado de emprego de desempregadas de longa duração.

A iniciativa da MIREC é particularmente interessante porque mostra que a criação de condições favoráveis ao desenvolvimento de programas destinados a preencher necessidades individuais de formação pode ter um duplo efeito positivo no emprego: o prolongamento do período de acolhimento diário e anual das crianças nas estruturas municipais facilita o emprego das mães dessas crianças, o que, por sua vez, permite a inserção no mercado de trabalho das desempregadas com qualificações até então insuficientes.

### 2 - DESCRIÇÃO DO CASO

#### Actores envolvidos e participantes

Ao nível nacional, o caso envolveu todos os parceiros sociais subscritores do Acordo Interprofissional para os anos de 1993 e 1994 e do Parecer do *Conseil National du Travail*, que estabeleceu as orientações específicas sobre as medidas destinadas a melhorar a posição das mulheres no mercado de trabalho através da melhoria das condições de acolhimento das crianças.

Ao nível regional, estiveram envolvidos os representantes sindicais (CSC e FGTB) e patronal (UWE) no *Comité Sub-Régional* do Emprego, bem como o FOREM e o *Centre Public d'Aides Sociales*, que integram igualmente aquela instância de concertação social.

O programa de formação das “*Surveillantes animatrices*” foi concebido e realizado pela MIREC, responsável pela inserção no mercado de emprego da região de Charleroi e contou com uma Comissão de Acompanhamento de que faziam parte a Cidade de Charleroi, a FUNOC e o FOREM

Praticaram no programa de formação 15 desempregadas de longa duração, todas titulares dum Brévet de “*Puéricultrices*” (12 anos de escolarização) ou experiência como “*Aides à la Vie Journalière*”.

#### Organização e implementação

O Acordo Interprofissional para os anos de 1993 e 1994 estabeleceu o dever das empresas contribuírem com 0,25% a 0,3% da massa salarial bruta para acções de promoção do emprego.

### CASO 1

**Promoção do emprego feminino através da melhoria das condições de acolhimento das crianças**

País : **Bélgica**

Nível : **Nacional / interprofissional e regional**

Na sequência desse Acordo, dois Pareceres do *Conseil National du Travail* confirmaram que 0,05% da massa salarial deveria ser destinada ao financiamento de iniciativas de acolhimento de crianças bem como o pedido de que o Governo consagrasse 1000 milhões de Francos Belgas ao mesmo objectivo.

Os parceiros sociais recomendaram também que os projectos financiados com base nestas decisões obedecessem aos seguintes princípios:

- ser baseados em necessidades locais de emprego detectadas pelos inquéritos dos comités sub-regionais de emprego;
- incluir sempre que possível a formação, em particular nos domínios pedagógico, da higiene e da segurança;
- dispôr do acordo dos parceiros sociais representados nos comités sub-regionais de emprego.

Na sequência destas decisões foi organizada em 1994, em Charleroi, uma mesa redonda destinada a avaliar as possibilidades e as necessidades do mercado local de emprego, de que resultou a realização de quinze projectos diferentes.

O projecto desenvolvido pela MIREC é um dos projectos que obteve o acordo dos parceiros sociais em todas as fases de desenvolvimento e realização.

O projecto visou o ajustamento entre a oferta e a procura do mercado local de emprego, através do desenvolvimento de um programa de formação.

Do lado da oferta, verificou-se que os horários praticados pelos serviços de acolhimento das escolas comunais, especialmente nos bairros mais desfavorecidos, teriam de ser alargados, para poder acolher crianças mais cedo e mais tarde do que o habitual e que esses serviços deveriam funcionar durante as férias escolares. Além disso conclui-se que era necessário melhorar a qualidade do serviço prestado, o que levou a identificação de um perfil profissional mais exigente.

Do lado da procura, a MIREC apresentou o projecto a 120 e pessoas com o Brévet de “Puéricultrice” ou que tinham experiência como “*Aides à la Vie Journalière*”, tendo seleccionado 15 desempregadas de longa duração, que aceitaram ser formadas para ocuparem 20 dos postos de trabalho disponíveis.

### **Resultados e perspectivas**

A essas pessoas foi ministrada, a partir de Março de 1995, uma formação de curta duração (3 meses), organizada pela FUNOC (*Formation pour l'Université Ouverte de Charleroi*), visando os objectivos definidos por acordo com o empregador potencial:

- conhecimento do contexto sócio-económico;
- fornecer métodos e instrumentos para organizar actividades lúdicas e educativas
- actualizar os conhecimentos de base;
- melhorar o desenvolvimento da criança (psicologia e comunicação);
- dinamizar para entrada imediata no emprego.

O programa foi aplicado em 150 horas de curso e 120 horas de estágio.

Depois do início das actividades profissionais, as “*Surveillantes Animatrices*” solicitaram e obtiveram um complemento de formação, realizado durante o tempo de trabalho, com a duração total de 64 horas.

A eficácia da iniciativa pode ser avaliada pelo facto de 14 das 15 formandas terem obtido e conservado seu posto de trabalho, enquanto que nos cinco outros postos de trabalho ocupados por pessoas que não realizaram esta formação se verifica um turnover muito alto.

### 3 - CONTEXTO

#### **O caso e relações industriais**

O caso descrito põe em evidência o papel dos parceiros sociais belgas e do sistema de relações industriais deste Estado membro como instrumento de definição de prioridades, de criação de meios financeiros e de controlo da aplicação das decisões tendentes a enfrentar os desafios que o mercado de trabalho apresenta para os grupos-alvo em situação de risco.

O caso mostra também que os parceiros sociais belgas consideram a formação como um instrumento privilegiado das políticas activas de emprego.

#### **O caso e relação com o sistema de formação profissional contínua**

O caso descrito ilustra as vantagens, tanto em termos de emprego, como em termos de qualificações, do desenvolvimento de programas de formação adaptados às necessidades dos empregadores e dos empregados e a utilidade social dessa escolha.

O caso descrito, mostra, por outro lado, o interesse de articular, de forma flexível mas rigorosa, a definição de objectivos a nível nacional com a sua aplicação de acordo com as possibilidades e as necessidades locais.

## CONTACTOS

*M. Paul TIMMERMANS, Directeur  
MIREC  
Rue de Trazegnies 41  
B - 6031 CHARLEROI  
Tel : 32 71 30 39 36  
Fax : 32 71 30 08 23*

*M. Gérard MAES, Secrétaire fédéral adjoint CSC  
MIREC  
Rue de Trazegnies 41  
B - 6031 CHARLEROI  
Tel : 32 71 30 39 36  
Fax : 32 71 30 08 23*

*M. Aimé LACROIX, Secrétaire Général FGTB  
Administrateur de la MIREC  
Rue de Trazegnies 41  
B - 6031 CHARLEROI  
Tel : 32 71 30 39 36  
Fax : 32 71 30 08 23*

*M. Jean MEYEUR  
UWE  
Administrateur de la MIREC  
Rue de Trazegnies 41  
B - 6031 CHARLEROI  
Tel : 32 71 30 39 36  
Fax : 32 71 30 08 23*

### **Descrição do caso feita por**

*António DORNELAS  
Travessa Paulo Martins, 42 - 3º  
P - 1300 LISBOA  
Tel : 351 1 363 73 88  
Fax : 351 1 363 73 88*

## NOVAS RESPOSTAS ÀS NECESSIDADES INDIVIDUAIS

### 1 - PERFIL DO CASO - RELAÇÃO COMO TEMA

O crescimento do número de emigrantes extra-comunitários levou à sua concentração em algumas regiões de Itália e nalguns sectores económicos, entre os quais a construção civil e obras públicas.

Neste sector, os parceiros sociais decidiram encarregar uma estrutura paritária de formação profissional - o FORMEDIL - de realizar acções de formação profissional destinadas a favorecer a inserção no mercado legal de trabalho de trabalhadores extra-comunitários.

O caso descrito é o da concepção de um modelo de formação em que a aprendizagem da língua italiana é utilizada como mediador do ensino de conceitos instrumentais essenciais para o sucesso da formação profissional específica.

O projecto analisado permitiu a criação dos materiais de formação necessários para os formandos e os formadores, bem como uma análise dos resultados desta experiência que revelou grandes potencialidades de utilização quer na concepção de outros programas de formação realizados pelo FORMEDIL para os trabalhadores italianos, quer na cooperação deste organismo paritário de formação no plano comunitário.

### CASO 2

Formação de emigrantes extra-comunitários

País : Itália

Nível : Sector

### 2 - DESCRIÇÃO DO CASO

#### Actores envolvidos e participantes

O FORMEDIL (*Ente nazionale per la formazione e l'addestramento professionale nell'edilizia*) é uma estrutura paritária de formação profissional criada pela convenção colectiva de trabalho do sector da construção civil e obras públicas, subscrita pela ANCE (*Associazione nazionale costruttori edili*), pela Intersind e pelas federações nacionais de trabalhadores FENEAL UIL, FILCA CISL e FILLEA CGIL.

Este organismo coordena uma rede de 97 centros de formação (*Scuole edili*) distribuídos por 19 regiões italianas. Os seus recursos humanos incluem 500 trabalhadores permanentes, 35% dos quais são docentes, e 800 colaboradores externos, todos docentes.

As 92 acções de formação destinadas a emigrantes oriundos de países extra-comunitários realizadas entre 1990 e 1992 envolveram 22 Scuole edili e levaram à participação de cerca de 1500 pessoas, que foram seleccionadas de acordo com critérios pré-estabelecidos de avaliação das suas competências linguísticas, de formação geral e de formação profissional específica.

#### Organização e implementação

O projecto desenvolveu-se em três fases:

- Identificação integrada das necessidades formativas: aspectos quantitativos e qualitativos da procura e da oferta;
- Identificação, projecto e desenvolvimento de materiais formativos: escolha do grupo-alvo e das modalidades de formação, análise das necessidades de aculturação e de profissionalização, desenvolvimento de materiais didácticos;

- Concepção dos modelos formativos da intervenção: definição de percursos formativos profissionalizantes estruturados e dos instrumentos de gestão dos materiais, formação dos formadores envolvidos. Depois da realização do teste, o FORMEDIL realizou acções de formação de diferente duração.

### **Resultados e perspectivas**

Deste projecto resultaram, por um lado, a concepção de módulos formativos integrados e, por outro lado, as acções de formação baseadas nesses módulos, que envolveram 11,5% dos emigrantes extra-comunitários registados na *Cassa Edile*.

Os módulos linguísticos de base, foram construídos para utilização quer em acções de formação presencial, quer como materiais de ensino à distância, e são constituídos por:

- Um texto base, destinado à transmissão sequencial de um léxico especializado, de competências comunicativas e de mensagens iconográficas de complexidade crescente. Os conteúdos profissionalizantes são transmitidos a partir de um mapa conceptual de base que inclui os domínios espaço-temporal, os sistemas de medição, a geometria e as matérias específicas da construção civil. A partir desses conceitos é construído um percurso lógico (instrumentos-materiais-funções) que culmina com a identificação concreta das situações de trabalho nos estaleiros. A segurança no trabalho foi incluída, por escolha deliberada, como conteúdo profissional privilegiado;
- Um guia para docentes, que inclui a estrutura da programação didáctica e indicações sobre os aspectos pedagógicos;
- Um atlas iconográfico de suporte, no qual se associa o léxico de referência a um conjunto de imagens essenciais da profissão;
- Um opúsculo de divulgação dos riscos profissionais.

Este conjunto de materiais foi concebido de forma a permitir a produção futura de suportes audiovisuais facilitadores da formação à distância.

As acções de formação realizadas com base nestes materiais tiveram durações que variaram entre 120 e mais de 800 horas e incluíram formação em sala, em laboratório e em estaleiros.

Os formandos eram predominantemente jovens à procura de emprego (até 25 anos), muito embora uma percentagem significativa tenha participado de pessoas de mais de 25 anos, alguns deles empregados. Os perfis de saída dos formandos incluíram o operário comum (operaio comune) o operário qualificado polivalente (operaio qualificato polivalente) e alguns perfis profissionais específicos.

O FORMEDIL fez distribuir até agora cerca de 200.000 exemplares dos materiais sobre segurança no trabalho, para utilização em formação à distância.

Os materiais de formação desenvolvidos neste projecto estão a ser utilizados pelo FORMEDIL no quadro das redes cooperação de centros de formação do sector da construção civil em que este organismo participou (Programas PETRA e FORCE) e participa (LEONARDO).

## **3 - CONTEXTO**

### **O caso e relações industriais**

A Itália conheceu no início dos anos 90 uma vaga de imigração, frequentemente ilegal, que se concen-

trou em sectores como a agricultura e a construção civil e em regiões como Bolonha, Génova, Milão, Modena, Parma, Roma e Turim e outras áreas do norte e centro deste país.

Numa parte significativa dos casos, a inserção destas pessoas no mercado de trabalho fazia-se através do trabalho clandestino, o que criou problemas significativos no mercado regulamentado de trabalho.

A decisão dos parceiros sociais italianos de encarregar o FORMEDIL de desenvolver este projecto tem, portanto, origem na utilidade, para ambos os lados, de facilitar o acesso dos trabalhadores extra-comunitários no mercado legal de trabalho, o que corresponde também a uma necessidade de reduzir a escassez de mão de obra do sector nalgumas regiões de Itália.

### **O caso e relação com o sistema de formação profissional contínua**

Este projecto permitiu desenvolver uma metodologia formativa adaptável a outros grupos sociais desfavorecidos dentro e fora de Itália e levou a um debate tripartido de que resultaram propostas de reorientação do instituto das “150 horas” (ver ficha “Itália”), mediante uma cooperação entre os centros de formação profissional e o sistema público de ensino, estruturada de acordo com as necessidades deste grupo-alvo e as possibilidades das escolas públicas.

Este projecto mostra, assim, a capacidade revelada pelos parceiros sociais italianos de desenvolverem metodologias de formação inovadoras, capazes de integrarem novas respostas às necessidades individuais na concepção dos modelos formativos.

### **CONTACTOS**

*Arch. Giovanni CARAPPELLA*  
*Coordinatore del*  
*FORMEDIL*  
*Viale di Villa Massimo 39*  
*I - 00161 ROMA*  
*Tel : 39 6 44 23 83 74*  
*Fax : 39 6 44 23 86 56*

*Dr. Ricardo VARANINI*  
*FILLEA CGIL*  
*Via dei Mille 23*  
*I - 00185 ROMA*  
*Tel : 39 6 44 59 22 23*  
*Fax : 39 6 49 14 06*

*Dr.ssa Rossella MARTINO*  
*ANCE*  
*Via Guattani 16*  
*I - 00161 ROMA*  
*Tel : 39 6 84 88 81*  
*Fax : 39 6 44 23 28 32*

### **Descrição do caso feita por**

*António DORNELAS*  
*Trav. Paulo Martins, 42 -3º*  
*P - 1300 LISBOA*  
*Tel e Fax : 351 1 363 73 88*

## NOVAS RESPOSTAS ÀS NECESSIDADES INDIVIDUAIS

### 1 - PERFIL DO CASO - RELAÇÃO COM O TEMA

O trabalho no sector da construção é árduo e a exclusão do mercado de trabalho dos trabalhadores deste ramo é considerável. A principal causa de exclusão são lesões nos braços, pernas e ombros causadas pela fadiga, mas também é elevada a exclusão devida a factores médico-sociais.

Esta marginalização tem muitas consequências negativas, primariamente para o indivíduo, mas também para o sector que adquire uma má fama, tornando o recrutamento de mão-de-obra mais difícil. A marginalização e a reforma antecipada são também muito onerosas para a economia.

Nos últimos anos, os problemas de marginalização foram atacados de diferentes maneiras. Primeiro, através de medidas puramente relacionadas com as condições de trabalho e destinadas a prevenir a fadiga. Foi adoptada legislação relativa ao mercado de trabalho e introduzidas outras medidas para assegurar períodos mais longos de pré-aviso para trabalhadores mais idosos ou incapacitados a fim de os manter no processo produtivo, apesar da sua capacidade reduzida de trabalho. Foram criados "grupos de adaptação" em empresas para encontrar tarefas mais ligeiras e mais adaptadas para trabalhadores que já não podem operar num grupo de produção num estaleiro de construção. Isso, no entanto, nem sempre é fácil nos diferentes locais de trabalho da indústria da construção, cada um deles com os seus próprios pré-requisitos.

Desde os finais dos anos 80, uma organização especial no sector da construção tem vindo a trabalhar no sentido de cuidar dos trabalhadores da construção incapacitados, reintegrando-os, se possível, na produção normal. Várias empresas do ramo da construção na Suécia formaram conjuntamente (com base num acordo entre os parceiros sociais) uma empresa, Galaxen, com a missão de criar emprego e possibilitar a reabilitação de trabalhadores da construção incapacitados.

Quando os trabalhadores deixam de poder executar as suas funções na produção normal devido a incapacidade física ou sócio-médica, os seus empregadores têm obrigação de encontrar outro trabalho adequado para eles na empresa. Se tal não for possível, é contratado um grupo de adaptação da indústria da construção a nível do distrito. Estes grupos de adaptação são compostos por representantes dos empregadores, dos trabalhadores, do serviço de saúde ocupacional e do serviço de emprego local.

O objectivo do grupo de adaptação é encontrar uma solução adequada para o trabalhador em questão. Tal pode revestir a forma de uma reconversão para outra ocupação, um trabalho físico menos árduo e, finalmente, à falta de qualquer outra solução, a reforma antecipada.

Através de um plano de reabilitação, concebido para cada pessoa que trabalha para Galaxen, procura satisfazer-se as necessidades individuais com uma resposta colectiva de todos os actores de uma profissão. A formação profissional é parte desse plano de reabilitação. O seu objectivo é a adaptação aos empregos existentes ou a reconversão para novos empregos no sector da construção ou mesmo noutros sectores.

### CASO 3

**GALAXEN**

País : **Suécia**

Nível : **Sector**

## 2 - DESCRIÇÃO DO CASO

### Actores envolvidos e participantes

Galaxen é composta por uma empresa, LGB, e por 24 empresas subsidiárias, uma em cada distrito. A LGB pertence às cinco maiores empresas de construção na Suécia. O trabalho prático é efectuado pelas empresas a nível do distrito, pertencentes conjuntamente à LGB e às empresas de construção locais. LGB emprega os trabalhadores inválidos, "emprestando-os" a um estaleiro de construção das empresas de construção locais co-proprietárias de Galaxen.

### Organização e implementação

O trabalhador incapacitado trabalha na construção e, ao mesmo tempo, é-lhe proporcionada uma reabilitação. É aí precisamente que se insere o plano de reabilitação previamente preparado. Pode tratar-se de evitar certos empregos, ou de receber regularmente fisioterapia, ou de dispor de um equipamento especial ou de ajudas para facilitar o trabalho, etc. Os supervisores do estaleiro são os da empresa, pertencendo a responsabilidade pela reabilitação ao pessoal de Galaxen, em cooperação com o grupo de adaptação. As empresas com infra-estruturas Galaxen recebem subsídios do governo que representam cerca de 50% dos salários dos trabalhadores incapacitados. Os estaleiros são seleccionados a partir da produção normal das empresas.

Finalizado um projecto de construção, os trabalhadores incapacitados regressam ao seu empregador nominal, a empresa Galaxen, esperando por um emprego num novo estaleiro adequado.

O objectivo em vista é que pelo menos 10% dos trabalhadores incapacitados regressem anualmente à produção normal.

### Resultados e perspectivas

1 200 trabalhadores da construção incapacitados trabalham actualmente para Galaxen. Os resultados da reabilitação têm sido muito bons. Dos que terminaram o seu emprego em Galaxen, 25% puderam regressar a um emprego no sector da construção sem qualquer forma de subvenção salarial. Com a ajuda de Galaxen, 8% conseguiram permanecer na construção até à idade normal de reforma, tendo alguns sido transferidos para um trabalho mais leve noutro sector.

Para a sociedade em geral, Galaxen representa consideráveis poupanças uma vez que o emprego de Galaxen constituiu muitas vezes uma alternativa para a ausência por doença ou a reforma antecipada.

As empresas da construção, através de Galaxen, conseguiram manter na produção muitos trabalhadores com experiência. Para o trabalhador individual, Galaxen significou uma oportunidade de permanecer na sua antiga profissão e, ao mesmo tempo, a possibilidade de beneficiar de uma reabilitação.

Na Suécia, Galaxen é considerada como excelente exemplo do que pode ser feito quando as empresas, as organizações e as autoridades responsáveis cooperam efectivamente. Uma observação particularmente importante é que tanto os empregadores como os trabalhadores assumiram uma responsabilidade

de activa pela oferta de reabilitação numa indústria vulnerável como a da construção.

### 3 - CONTEXTO

#### **O caso e relações industriais**

O caso é caracterizado pelo envolvimento de numerosos actores implicados no sucesso do projecto. Os parceiros sociais do sector da construção tornaram possível Galaxen através da assinatura de um acordo e de uma adaptação da legislação. Eles estão implicados na selecção dos candidatos e na sua evolução (grupo de adaptação). A gestão do projecto responde, porém, a critérios económicos. Neste caso, os parceiros sociais facilitam o processo, mas não o gerem.

#### **O caso e relação com o sistema de formação profissional contínua**

A formação profissional é um meio simples, entre outros, para atingir a meta da reabilitação individual. Estreitamente ligada às políticas de emprego e de reconversão, o papel que irá desempenhar no futuro depende das necessidades individuais.

### CONTACTOS

*Arne BERG – Galaxen  
Uma empresa de construção  
para o trabalho e a reabilitação  
Kungsgatan 66,  
S - Stockholm  
Tel : 46 08 14 56 00  
Fax : 46 08 14 44 30*

*Lars JANSSON  
União dos Trabalhadores da Construção  
da Suécia  
Tel : 46 08 728 48 00  
Fax : 46 08 34 50 51*

#### **Descrição do caso feita por**

*Jean-Marie LUTTRINGER  
CIRCÉ  
74 - 80 rue Roque de Fillol  
F - 92800 PUTEAUX  
Tel : 33 1 41 45 08 80  
Fax : 33 1 41 45 08 76*

### CASO 4

Negociação colectiva  
no sector bancário

País : Grécia

Nível : Sectorial

#### 1 - PERFIL DO CASO - RELAÇÃO COM O TEMA

O sector bancário grego ocupa 56 156 trabalhadores assalariados repartidos por 47 bancos e 2 395 sucursais. Este sector caracteriza-se por um modo de organização “administrativo” e pela segurança do emprego. Entre 1991 e 1995, registou-se um nítido aumento de emprego, cerca de 8,17%. Numa sociedade em plena mutação, as empresas do sector bancário tiveram de iniciar um processo de modernização da gestão dos recursos humanos para efectuar as mudanças necessárias e aumentar a sua competitividade. A adaptação e evolução das qualificações do pessoal são factores determinantes a esse respeito. Assim, desde há vários anos que os parceiros sociais se têm vindo a empenhar num processo de modernização da formação profissional no sector bancário, com base na negociação colectiva a nível do ramo e noutras modalidades de Diálogo Social, no seio de instâncias de gestão de organismos de formação, bem como a nível das empresas, onde os sindicatos são investidos por lei e por disposições convencionais de um poder de consulta no plano da formação.

Esta evolução foi encorajada por uma lei sobre as negociações colectivas, adoptada em 1990, que alargou o campo das negociações, para além da mera questão salarial, a outros temas como a formação. Esta evolução veio reforçar uma tradição já antiga de Diálogo Social informal no sector bancário.

A nível de ramo, os temas do Diálogo Social podem ser resumidos do seguinte modo:

- Análise e descrição dos postos de trabalho mais susceptíveis de sofrer as pressões de uma eventual reestruturação, em virtude da modernização dos serviços bancários, da aplicação de novas tecnologias ou de modificações organizacionais.
- Orientação da política de formação apoiada em instrumentos de previsão para a salvaguarda do emprego.
- Esforços no sentido de uma racionalização e transparência dos critérios de acesso à formação profissional, por um lado, e da adopção de uma abordagem pedagógica moderna e métodos de acompanhamento e de avaliação da formação, por outro.
- Tomada em conta da formação na carreira profissional dos trabalhadores.

O encorajamento da iniciativa individual em matéria de formação, para responder aos desafios enunciados, é um dos pontos chave das negociações conduzidas anualmente há vários anos pelos parceiros sociais.

#### 2 - DESCRIÇÃO DO CASO

##### Actores envolvidos e participantes

Os actores envolvidos no processo são os parceiros sociais do sector bancário, as empresas e os trabalhadores assalariados. Os trabalhadores são representados pelo Sindicato dos Empregados Bancários

(OTOE), filiado na Confederação Geral dos Trabalhadores Gregos. A taxa de sindicalização neste sector é, em média, de 78% (90% para os bancos de interesse público e 30% para os bancos do sector privado que empregam cerca de 20% do conjunto dos efectivos).

Os empregadores estão reagrupados na Associação dos Bancos Helénicos (EET), que não é uma associação patronal, mas um organismo consultivo e de apoio técnico aos empregadores. Para obviar a esse inconveniente, a lei permitiu ao conjunto dos bancos que empregam mais de 70% dos efectivos do sector nomear representantes autorizados a negociar e a concluir acordos sectoriais, susceptíveis de serem alargados ao conjunto dos bancos do sector.

### **Organização e implementação**

Uma negociação anual sobre as prioridades e os meios a afectar à formação, alimentada pelos trabalhos de um observatório do emprego no sector bancário, permite ao aparelho de formação responder às novas necessidades. No centro interbancário de formação, que funciona já no âmbito da Associação dos Bancos Helénicos (EET), o Sindicato dos Empregados Bancários (OTOE) está representado no seu Conselho de administração por dois membros, num total de seis membros.

O acesso dos trabalhadores à formação é favorecido e encorajado por várias disposições da convenção colectiva.

Assim, cada banco é obrigado a comunicar os programas de formação ao seu pessoal. Cada trabalhador tem direito a apresentar um pedido de participação em tal ou tal acção do plano anual. Os princípios da igualdade de acesso e da igualdade de oportunidades são afirmados pelo acordo, que contém uma cláusula prevendo a criação de uma comissão paritária de igualdade de oportunidades no seio de cada empresa. A esta comissão podem ser submetidos quaisquer casos de discriminação, nomeadamente em matéria de acesso dos trabalhadores à formação.

Para ter em conta a formação na carreira profissional e na promoção dos trabalhadores, foi decidido, em 1994, criar um centro de formação de quadros, destinado a acolher candidatos às funções de quadro bancário.

As organizações sindicais de trabalhadores introduziram na ordem de trabalhos da negociação anual para 1996 o princípio de um «crédito de horas» para todos os trabalhadores do sector, com uma duração anual de 30 horas, acumuláveis em vários anos, em função das necessidades decorrentes da sua evolução profissional.

### **Resultados e perspectivas**

O processo de modernização da formação profissional, estreitamente ligado à gestão preventiva do emprego e à modernização dos recursos humanos, e os resultados da política conduzida podem, portanto, ser avaliados a médio e longo prazo pela capacidade de o sector bancário enfrentar as mudanças sem pôr em causa o emprego.

O crescimento do sector bancário, a curto prazo, permite absorver os efeitos das transformações. No entanto, a modernização ainda está longe de terminada, donde a importância da prossecução do esforço de modernização iniciado pelas empresas.

Os resultados também podem ser apreciados no plano da qualidade e da permanência do Diálogo Social, considerado como um método pertinente para fazer face às mudanças. A esse respeito, o processo

iniciado há cinco anos começa a dar os seus frutos. A formação profissional deve tornar-se uma questão a tempo inteiro no contexto do Diálogo Social.

### 3 - CONTEXTO

#### O caso e relações industriais

O processo de negociação inscreve-se na vontade dos parceiros sociais gregos em recorrer à negociação de ramo para modernizar a formação. No entanto, há que sublinhar que a intensidade da negociação neste sector se deve à representatividade excepcional das organizações sindicais de trabalhadores e à importância dos bancos de interesse público.

#### O caso e relação com o sistema de formação profissional contínua

Trata-se de uma profissão «rica» que, pelos seus próprios meios financeiros e organizacionais, pode permitir desenvolver respostas adaptadas às necessidades de formação resultantes das restrições do ambiente e das necessidades individuais.

### CONTACTOS

Organização patronal :  
*União dos Bancos Helénicos*  
*Georges TSATIRIS*  
*Tel : 30 01-3646-121-4*  
*Fax : 30 01-36-24-315*

Organização sindical :  
*Telis LAKKAS*  
*Presidente de INE/OTOE*  
*Vanna GEORGAKOPOULOU,*  
*Conselheira de INE/OTOE*

#### *Descrição de caso feita por*

*Jean Marie LUTTRINGER*  
*CIRCÉ*

*74 - 80 rue Roque de Fillol*  
*F - 92800 PUTEAUX*

*Tel : 33 1 41 45 08 80*  
*Fax : 33 1 41 45 08 76*