

Transição para a vida activa: estratégias de empregabilidade

Caminhos para construir transições mais inteligentes e mais humanas

Transition into active life: employability strategies

Paths to build more intelligent and more human transitions

José Matias Alves

Centro de Estudos em Desenvolvimento
Humano, Universidade Católica Portuguesa
jalves@porto.ucp.pt

Resumo

Começamos por afirmar que não há uma mas várias transições, que não há uma mas várias vidas ativas, que não há um mas vários trabalhos. Com estas três teses iniciais procuramos sinalizar a complexidade do problema que nos (pre)ocupa. De seguida procuramos caracterizar algumas das dinâmicas da reorganização do trabalho e do "mercado" de emprego que obrigam as entidades formadoras a uma atenção acrescidas às supostas *necessidades de qualificação*. Face aos vários cenários de (re)organização do trabalho, enunciam-se diversas hipóteses de intervenção para a promoção do emprego e para a dignificação da vida, recordando, por outro lado, as práticas de seleção e de recrutamento dos graduados para as reconhecermos, reorganizarmos e prepararmos as pessoas para intervir laboralmente de forma mais criativa. Por fim, enunciam-se diversas estratégias para uma empregabilidade sustentável dirigidas às entidades formadoras, aos empregadores e aos poderes públicos.

Palavras-chave: transição, formação, trabalho, sujeito, emprego

Abstract

We begin by saying that there is not one but various transitions, there is not one but various active lives, there is not one but various works. With these three initial theses we aim to signal the complexity of the problem that (pre)occupies us. Then we try to characterize some of the work and employment "market" reorganization dynamics that force the training entities to pay increased attention to the supposed *qualification needs*. Bearing in mind the various scenarios of work (re)organization, several intervention hypotheses in order to promote employment and dignify life are enunciated, recalling, on the other hand, the graduate selection and recruitment practices, so that we can recognize and reorganize them and prepare people to intervene in the employment field in a more creative way. Finally, several strategies for a sustainable employability are enunciated, directed to the training entities, to employers and to the political powers.

Key words: transition, training, work, subject, employment

Não há uma mas várias transições

É sobre o signo da transição (das transições) que se organiza este congresso internacional. Tema vasto, complexo, interpelante e atualíssimo. De facto, vivemos um tempo marcado pela ideologia da *transição* e por múltiplas práticas que a traduzem de forma caótica (Paiva,2001).

Nesta comunicação centramo-nos na transição entre a formação e a designada *vida activa*. Como primeira nota, importará dizer que não há uma, mas várias transições entre estes dois campos. Num esboço de tipologia, consideramos 5 categorias estruturantes da transição (cf. Casal, 1996):

- A transição como passagem da formação para o trabalho
- A transição como um processo e como um sistema
- A transição como realidade sócio histórica
- A transição como tomada de decisão do sujeito
- A transição como processo biográfico de construção de uma identidade.

Em cada uma destas categorias é possível encontrar diversas subcategorias descritivas. No caso da primeira, poderemos considerar uma passagem imediata ou mediata, rápida ou lenta, progressiva ou instantânea.

No caso da segunda, poderemos *ver* a transição como um processo *adocrático* ou sistémico, individual ou organizacional, casuístico ou estruturado.

Na terceira categoria podemos analisar estas transições marcadas por factores sociais, políticos, económicos, laborais. De facto, as transições são processos situados em determinados contextos e o seu *texto*, isto é, a forma como se concebe, concretiza e ajusta deriva, em larga medida, dos seus vários contextos.

Na quarta, podemos *olhar* as transições como um processo de tomada de decisão do sujeito. Não obstante o peso e o condicionalismo dos contextos, o sujeito em trânsito não pode deixar de ser chamado a tomar decisões sobre o trabalho, a sua natureza e tipo, as perspetivas de carreira e de retorno.

Em todas estas circunstâncias, o sujeito vai-se construindo como ser pessoal, social e laboral, como um ser aprendiz que começa a enfrentar, fora dos ambientes protegidos da escola, o mundo real feito de contradições, conflitos de ideias e de interesses. E sobre eles vai ter de ser capaz de tomar posição, de escolher, de decidir, em contextos geralmente adversos e dominados pelas lógicas de competição, de mais-valias, de obtenção do lucro máximo.

Como súpula (e tese) deste primeiro ponto: há uma diversidade de factores que constroem esta complexa, incerta e indeterminada transição e que, em muitos casos, são um choque para os sujeitos geralmente impreparados para enfrentar e lidar com esta situação. Desta tese deriva uma primeira recomendação: os processos (e os sistemas) formativos têm de considerar este momento como um objecto central de estudo de modo capacitar os graduados a sobreviver nesta turbulenta passagem.

Não há uma mas várias vidas *ativas*

Não há uma mas várias *vidas ativas*. Ultrapassando a redundância da expressão (pois a vida é por definição *ativa* e se o não for estará próxima da *morte*), podemos observar que há várias vidas: autônoma e/ou dependente, livre e/ou escrava, digna ou indigna, humana e/desumana, realizadora ou opressiva.

Quando pensamos ou analisamos esta passagem para a vida não podemos deixar de inquirir o sentido antropológico que esta vida apresenta. E não podemos aceitar a sobredeterminação de uma vida tendencialmente opressiva, indigna, desumana, limitadora do potencial do ser humano.

Porque como já alguém disse, o ser humano não foi criado para *apenas* viver. Foi criado para *criar*, para imaginar presentes e futuros habitáveis e dignos. E esta opção antropológica tem também consequências nos dispositivos de formação e de transição. Teremos de incorporar a humanização do humano (Morin, 2000) nos processos formativos, sobretudo quando a barbárie parece querer dominar o mundo e escravizar as pessoas e a humanidade.

Não há um mas vários trabalhos

Não há um mas vários trabalhos. Quer no plano jurídico, quer no plano organizacional há uma multiplicidade de trabalhos: trabalho a termo certo, trabalho a termo incerto; trabalho precário e trabalho estável; trabalho dependente e trabalho independente; trabalho legal e trabalho ilegal; trabalho digno e trabalho indigno; trabalho criativo e trabalho mecânico.

Neste campo específico da organização do trabalho assistimos hoje a complexos processos da globalização, da deslocalização da produção, da competição internacional, das reestruturações que frequentemente conduzem ao desemprego estrutural, ao subemprego, à precarização dos laços laborais, à desestruturação das profissões e das carreiras, e que forcem à passagem de um regime de trabalho assalariado para um regime de trabalho dito “independente”, levam à perda da identidade profissional e à sua transformação numa frágil identidade empresarial, conduzindo à perda “da autonomia existencial do trabalhador” (Tedesco, 2007, p. 69).

É neste contexto que também pode ser lido o apelo insistente a uma força de trabalho flexível, polivalente, adaptável, criativa e empreendedora, mas, como sustenta Dugué (1985), apenas “nos limites estreitos da divisão do trabalho” (cf. Alves, 1998a).

Deste modo, o emprego e o trabalho, que desempenhavam importantes papéis identitários, de inclusão profissional e de segurança social, tendem a transformar-se em fontes permanentes de insegurança, desqualificação, incerteza e angústia. Acresce ainda que a estrutura das oportunidades ocupacionais é tendencialmente reduzida face às qualificações dos muitos milhares de jovens que procuram um primeiro emprego, o que é efeito e causa da manutenção de uma iniciativa empresarial desqualificada (cf. Rodrigues, 1997) que parece fundar a estratégia competitiva nos baixos custos da mão-de-obra, estando este fenómeno a

contribuir para reforçar a decepção pessoal dos candidatos ao 1.º emprego (cf. Alves, 1998b).

1

Ora, se o mercado de trabalho não se estruturar para atrair uma mão-de-obra qualificada, interveniente e criativa, isso colocará problemas à sua capacidade de reorganização produtiva e competitiva. E não menos importante, colocará também problemas aos sistemas produtores de qualificação ao nível do ensino secundário e superior, seja ele mais geral ou mais tecnológico. E, em última instância, colocará também problemas na procura social da educação e da formação pois as pessoas não estarão disponíveis para investir 12 ou mais anos se no termo desse percurso e desse investimento não encontrarem oportunidades de realização.

As dinâmicas da reorganização do trabalho e do "mercado" de emprego

Enunciada a revisão de alguns conceitos que pretendem clarificar algumas das questões de base das relações complexas entre a educação/formação e a vida activa, importa agora caracterizar, brevemente, algumas das dinâmicas da reorganização do trabalho e a emergência provável de um novo modelo de mercado de emprego.

O modelo de produção que caracterizou "os trinta gloriosos" anos de crescimento contínuo assentava num conjunto de características que começam a ser postas em causa por uma nova geografia do consumo. A produção em série e em grandes quantidades tende a evoluir para uma produção de produtos de qualidade em pequenas séries e possuindo um tempo de vida curto; a baixa variedade de produtos é substituída por uma grande variedade; o preço do produto como factor principal de competitividade tende a ser relativizado em função da qualidade do produto e do serviço e personalização dos produtos; as estruturas rígidas e de baixo nível de inovação, adequadas à produção fordista tendem a evoluir para estruturas flexíveis e de alto grau de inovação; as grandes unidades de produção são substituídas por empresas flexíveis e pequenas unidades de produção, instituindo um sistema de produção dual; as organizações burocráticas tendem a dar lugar a organizações mais flexíveis, inteligentes e adocráticas; a forte divisão de trabalho e o domínio do trabalho manual poderá evoluir para uma fraca divisão do trabalho, para a especialização e multiquificação; os grandes *stocks* vão dando lugar a *stocks* zero, segundo o modelo de resposta imediata à procura; o domínio de tecnologias especializadas tende a evoluir para o domínio de tecnologias flexíveis e polivalentes, (Cf. Wobbe, 1987, adaptado por Kovács, 1991, cit. por Martins, 1996).

A emergência de um novo modelo de produção tende a configurar o que Wobbe designa de "sistema de produção antropocêntrico" em que o homem (sobretudo o cliente) determina os modos de produção, configurando-se um certo "regresso" a uma ordem mais artesanal fundada na especialização flexível, na federação de empresas, na comunidade de interesses e poderes, no local e na democracia dos pequenos proprietários (Cf. Piore e Sabel, 1989).

¹ Esta observação é pertinente no contexto português, mas pode ser desajustada no contexto moçambicano em que pode haver um desajuste friccional entre uma oferta de qualificações limitada e uma procura acelerada de mão-de-obra qualificada.

Neste quadro, ainda indeciso e incerto – e, admitamos, provavelmente utópico, coexistem diversas estratégias de "gestão" das empresas e das pessoas: "redução do volume da mão-de-obra; utilização de mão-de-obra pouco qualificada, recurso à subcontratação, emprego temporário e parcial: promoção da polivalência, da autonomia e da qualificação específica à organização daqueles que se situam no nível operacional através da integração vertical e horizontal das tarefas; dissolução de delimitações tradicionais entre postos de trabalho e qualificações especializadas" (Kovács et al, p. 128). Esta tensão entre flexibilização quantitativa e qualitativa, externa e interna e a opção por parte das empresas é determinante quanto à evolução das qualificações, podendo oscilar entre dois polos: tecnocêntrico e antropocêntrico.

Ainda segundo Kovács (Ib.), podem perspectivar-se 5 cenários para a organização do trabalho, o que implicará diferentes exigências para a produção das qualificações:

Cenário 1: taylorismo informático ou neo-taylorismo (automatização máxima, decisão/controlo centralizado, forte hierarquização das qualificações, redução do volume de emprego e desqualificação, ensino-formação centrado na produção de uma elite técnica.

Cenário 2: produção automatizada, trabalho reduzido para todos (automatização máxima, participação/controlo social, redução/desvalorização do trabalho (actividade heterónoma), auto-desenvolvimento nos tempos livres (actividades autónomas), formação geral elevada para todos).

Cenário 3: trabalho revalorizado para alguns, segmentação social (automatização selectiva e mais lenta, ausência de participação/controlo social, polarização das qualificações, novas divisões no trabalho de execução, ensino-formação produzindo qualificações de acordo com as necessidades diferenciadas).

Cenário 4: pós-taylorismo ou trabalho revalorizado para todos (automatização selectiva, participação/controlo social, qualificações híbridas, polivalência, autodesenvolvimento pelo trabalho, integração da formação geral e profissional).

Neste último cenário, as novas formas de organização do trabalho implicam uma redução da hierarquia, descentralização de responsabilidades, integração vertical e horizontal de tarefas, trabalho em equipa, maior integração e comunicação organizacionais, soluções técnicas descentralizadas (Cf. Kovács, Ib.) o que exige um novo perfil de qualificação, sobretudo no caso das chefias intermédias (Ib.).

No quadro das perspectivas teóricas marcadas pelo estruturo-funcionalismo, pelas teorias do capital humano e do credencialismo, podem considerar-se as seguintes hipóteses teóricas (que carecem, no entanto, de uma validação empírica adequada ao contexto Moçambicano):

H1. O tipo de diploma e respectivo conteúdo tende a não ser relevante para o exercício de numerosas actividades profissionais, sendo mais determinante o capital relacional e o baixo nível de qualificação escolar para o exercício de um número significativo de empregos indiferenciados;

H2. Há um desajuste entre a estrutura do trabalho e os modos de gestão da mão-de-obra e o volume de diplomas produzidos pelo sistema educativo, sendo nítida a falta de empregos qualificados;

H3. A valorização das competências (pessoais, cognitivas...) difere em função da categoria profissional, embora seja assinalável o peso das competências pessoais e relacionais para todas as categorias profissionais;

H4. Há um desconhecimento significativo por parte dos empregadores dos sistemas produtores de qualificações.

O enunciado destas hipóteses contradiz, no entanto, outras interpretações da realidade. Kovács et al. (op. cit.), por exemplo, refere que há um forte desajustamento entre o baixo nível de escolaridade/formação existente e as necessidades das empresas, verificando-se a maior carência no nível médio técnico-profissional; que existe um excedente de mão-de-obra pouco qualificada e não qualificada quer em relação ao pessoal da produção quer em relação ao pessoal administrativo; que as carências se situam no nível dos quadros técnicos de nível médio, trabalhadores qualificados e altamente qualificados (e que) estas carências constituem um dos problemas mais preocupantes para as empresas na procura da modernização e de melhoria da sua competitividade; que a desadequação entre o nível de competência existente e o exigido abrange particularmente o nível das chefias intermédias; que na óptica dos empregadores existem situações de sub-qualificação no nível dos profissionais qualificados e de técnicos de nível médio, mas não existem situações de sobre-qualificação e que não se verifica uma tendência geral para a pluriqualificação, mas coexistem as tendências de especialização e pluriqualificação.

Conjugando estas duas leituras, poderá, provavelmente, considerar-se que a realidade moçambicana é, paradoxal e contraditória, constituindo-se como um mosaico em que coexistem diferentes práticas e representações.

Hipóteses de intervenção para a promoção do emprego e para a dignificação da vida

Dado o valor pessoal, social e económico do emprego, é desejável um maior conhecimento das causas de uma certa crise e perspectivar os modos de acção a nível político, social, empresarial e sindical na esfera supra nacional, nacional e local.

Uma primeira ideia a reter é a de que a natureza massiva, complexa e compósita do desemprego exige uma estratégia igualmente massiva, integrada, compósita, global e local.

Neste quadro, uma questão essencial prende-se com o modelo de desenvolvimento, o modelo de organização política e económica, o modelo de organização e funcionamento dos sistemas de educação e formação e o modelo de valorização dos recursos humanos.

Quanto ao modelo de desenvolvimento parece indispensável reorientar a actividade humana para uma perspectiva antropocêntrica (Cf. Kovács, 1994) que valorize o factor humano, aposte na elevação das qualificações e das competências das pessoas, valorize a autonomia e a responsabilidade dos trabalhadores, diversifique o trabalho, conjugue, optimize e promova os saberes, flexibilize internamente os modos de organização, pense a automatização ao serviço da produtividade e das pessoas.

Quanto ao modelo de organização política e económica parece indispensável repensar a organização do trabalho/emprego, os dispositivos de vinculação e não vinculação dos trabalhadores, o trabalho e o emprego na sua relação com o tempo de aprendizagem e o tempo de lazer. Neste quadro, parece necessário esboçar uma nova geografia do viver humano, configurando novos conceitos e tipologias de emprego, novos dispositivos de transição entre desemprego parcial/tempo integral, emprego assalariado/trabalho independente, emprego/desemprego, emprego/formação, actividades domésticas/emprego remunerado, emprego/reforma, emprego/trabalho benévolo.

Na busca do ideal (ou do imperativo) de emprego para todos, Schmid (1995) sustenta a necessidade de um novo conceito de emprego - uma média de 30 horas/semana, geridas flexivelmente ao longo da carreira e incorporando práticas de alternância entre trabalho temporário, licenças sabáticas (que descontariam percentualmente no vencimento), períodos curtos de formação e enuncia "quatro princípios" para a estruturação do que designa por "mercados transitórios de emprego": i) conjugação do emprego remunerado com outras actividades sociais; ii) a composição do salário deveria incluir uma transferência de impostos; iii) a negociação colectiva deveria incorporar soluções flexíveis de ordem individual; iv) o subsídio de desemprego deveria financiar o funcionamento de mercados transitórios de emprego.

Na sequência destes quatro princípios, o mesmo autor identifica cinco tipos de mercado transitório: i) transição entre desemprego parcial, tempo parcial e emprego a tempo integral; ii) transição entre desemprego e emprego (através de apoios à criação de emprego); iii) transição entre formação e emprego (através de políticas activas de interacção, transição e inserção profissional); iv) transição entre actividades domésticas ou pessoais e emprego remunerado; v) transição entre emprego a tempo integral e a reforma (flexibilização, prolongamento do período de transição...).

Na esfera económica, é certamente necessário aumentar a competitividade. Esta, contudo, não decorre somente da produtividade, mas também da qualidade e da imagem social dos produtos e dos serviços. E na composição desta mais valia desempenha um importante papel a qualificação e a motivação dos trabalhadores, afigurando-se contraproducente, na opinião de Brunhes (1994), fundar a competitividade numa estratégia de redução sistemática de efectivos (Cf. Brunhes, 1994).

Ligada à questão da competitividade e da qualificação das pessoas, surge a questão da flexibilidade, entendida como a possibilidade da empresa fazer evoluir a sua força de trabalho, se reorganizar de formas múltiplas quando há flutuações da procura, quando o volume de negócios baixa ou quando os produtos se alteram ou esgotam o seu tempo de vida.

A questão da flexibilidade é assim um conceito multidimensional que diz respeito a reajustamentos dos custos salariais e dos efectivos, à produção de qualificações, à organização do trabalho e respectiva duração, à renovação dos processos de produção, à evolução do sistema financeiro e do sistema de educação-formação (Cf. Rodrigues, 1988). Para a mesma autora, há cinco princípios de base que caracterizam a flexibilidade: i) aptidão para ajustar os equipamentos a uma procura variável em volume e composição; ii) adaptabilidade dos trabalhadores a tarefas variadas, complexas ou não; iii) possibilidade de variar o emprego e a duração do trabalho em função da conjuntura; iv) sensibilidade dos salários à situação das empresas e do mercado do trabalho; v) eliminação das disposições desfavoráveis ao emprego em matéria de fiscalidade e de transferências sociais.

A rapidez da reacção às flutuações e alterações do mercado, a capacidade de inovar face à obsolescência dos produtos, os imperativos do *just in time* e dos *stock zero* exigem, certamente, uma flexibilidade interna, só possível se a empresa dispuser de uma força de trabalho qualificada e motivada e parece desaconselhar o recurso sistemático à flexibilidade externa do despedimento que instabiliza a organização, desmobiliza a inteligência das pessoas, pois, como refere Boissonnat (1995, p. 179) "a implicação no trabalho supõe um mínimo de segurança de emprego, de participação, de perspectiva".

No contexto da globalização das economias, Piore e Sabel (1989) traçam alguns caminhos que, por sua vez, se podem constituir como respostas possíveis à crise. O agrupamento de empresas, a especialização flexível nas suas três faces - os aglomerados regionais, a federação de empresas, a constituição de "empresas solares" - o ressurgimento da produção artesanal, a instauração de uma "democracia de pequenos proprietários" que prevaleça sobre o "liberalismo da economia de mercado" indiciam a emergência de uma possível nova ordem económica fundada na pessoa e nos laços comunitários e sociais.

Uma empresa "reactiva, flexível, integrante e comunicante" (Boissonnat, lb.), eis os atributos de uma "nova" empresa. Reactiva porque procura responder rapidamente às condições do mercado; flexível para melhor satisfazer as exigências da reactividade; integrante porque considera globalmente todas as partes que estruturam a empresa; comunicante porque a comunicação entre pessoas e grupos, a partilha de experiências e conhecimentos é uma condição indispensável à reactividade e à flexibilidade.

A criação de serviços pessoais (na 1ª infância, 3ª idade, serviços de acolhimento, vizinhança...), a redução do custo do trabalho, a redução do tempo de trabalho por efeito dos ganhos de produtividade que se distribuiriam flexivelmente pelo salário e pelo tempo, o favorecimento do emprego a tempo parcial resultante de escolhas individuais, adoptando configurações várias, a moderação salarial a favor de uma maior criação de emprego, a reorientação dos processos tecnológicos para novos produtos e serviços (Cf. Rodrigues, 1997), são outras possibilidades abertas pela crise do emprego e pela necessidade de reorganizar a vida pessoal e social.

Quanto ao modelo de organização e funcionamento dos sistemas de educação e formação, que, pelo menos parcialmente, pode ser causa de dificuldade de emprego, parece necessário redefinir a sua missão, o modo de concepção e desenvolvimento dos currículos e programas, o modelo de direcção e gestão das escolas, os modos de ensinar, aprender, avaliar e certificar.

De facto, os sistemas de educação e formação podem ser parte estruturante e activa de um sistema global de promoção do emprego se permanentemente questionarem a pertinência e relevância social das formações que ministram e dos programas que desenvolvem; se permanentemente actualizarem o princípio de que a educação e a formação não são um fim em si mesmos, mas antes são instrumentos transitivos da realização pessoal, social e profissional; se definirem a sua oferta formativa mais segundo uma lógica das necessidades locais e regionais e menos segundo uma lógica de interesses ou de recursos internos instalados; se a sua dimensão de serviço público prevalecer sobre os interesses particulares; se a direcção e gestão das escolas conjugar a competência e a participação dos representantes da comunidade local; se os modos de ensinar e aprender incorporarem e valorizarem as Novas Tecnologias de Informação, as aprendizagens realizadas nos vários contextos sociais e profissionais e praticarem a alternância educação-trabalho-educação, numa interacção crítica entre as especificidades destes dois universos.

Este cenário de desenvolvimento parece imprescindível se considerarmos uma tradicional mútua ignorância entre os subsistemas formativo e de trabalho e que se traduz no forte desconhecimento por parte dos empregadores dos sistemas formativos, dificuldade de inserção profissional, desemprego de diplomados, desvalorização das competências técnicas.

Quanto ao modelo de valorização dos "recursos humanos", importa considerar que o homem não é (não deve ser) um meio, um recurso (por mais precioso que seja) para fazer funcionar a economia. ' No paradigma do homem como recurso (que é, em grande medida, o modelo existente) coexistem duas lógicas: uma em que o homem é um factor de produção desvalorizado que facilmente pode ser dispensado, em benefício do capital, das máquinas e das tecnologias; uma outra, que parece minoritária, em que o homem é de facto o recurso mais precioso de qualquer organização. Parece necessário despertar a consciência social para a centralidade do homem e para a necessidade da economia se organizar para servir o homem, conforme reconhece e apela Petrella (1994):

Raramente se afirma a necessidade da empresa adaptar a sua política de investimento e a sua organização às exigências da formação de um pessoal informado, com uma participação activa na gestão da empresa e no desenvolvimento de uma economia mais democrática. A procura predominante continua a ser a de adaptar o Homem à tecnologia e ao mercado. (...) A armadilha da mundialização competitiva encontrou na sua lógica da adaptação às novas tecnologias a sua "racionalidade" económica e a sua "legitimação" social.

Esta inversão das prioridades apela a um "alargamento da profissionalidade" (Boissonnat, ib., p. 128), a um "novo profissionalismo" (Carneiro, p. 1996) que centra nas pessoas a principal resposta para a crise do emprego.

Em síntese, o desenvolvimento de um mercado de emprego antropocêntrico passa, certamente, pela conjugação de medidas que promovam a qualificação das pessoas' a competitividade fundada na qualidade e na aposta na inteligência, a flexibilidade interna, a evolução para novas formas de contratualizar a actividade humana, a criação de novos serviços, a flexibilização das articulações educação-formação-trabalho, emprego e desemprego, o reequacionar da relação remuneração/tempo de actividade/tipo de actividade.

As práticas de seleção e de recrutamento

No quadro de retracção e de heterogeneidade do mercado tradicional de emprego e da prevalência do modelo dos "recursos humanos" que ainda não promove suficientemente a inteligência, assume particular importância o conhecimento das dinâmicas da oferta de emprego, sua relação com a procura e das práticas de recrutamento.

A estrutura e a evolução da oferta de emprego dependem de um conjunto de vectores que a poderão explicar, segundo Rodrigues (1988), os modos de gestão da mão-de-obra (conceito que inclui as formas de emprego, a política de ajustamento do volume de emprego, a organização e a mobilidade interna, os critérios de recrutamento), a estrutura das qualificações, os modos organizacionais do trabalho, os processos de produção, volume e tipo de procura final desempenham um papel estruturador da oferta de emprego, sendo, por isso, necessário conhecer o modo como se configuram estas variáveis.

No entanto, a oferta de emprego não é apenas determinada por factores intrínsecos à organização do trabalho. Na esteira de Rodrigues (1988) sustenta-se que "há uma interacção" entre a oferta e a procura - uma autonomia relativa quer do sistema emprego, quer do sistema formativo - e que "as entidades empregadoras definem o conteúdo concreto da sua procura de recursos humanos não de forma unilateral, mas em função das competências disponíveis, havendo uma interacção entre a oferta e a procura de recursos humanos" (Id.). Deve, no entanto, admitir-se, no quadro da autonomia relativa e da interacção entre os dois sistemas, um certo reforço da autonomia do sistema de educação-formação motivada pela aspiração à mobilidade social ascendente, à aquisição de capital cultural e simbólico e que pode explicar, pelo menos parcialmente, o desemprego de diplomados.

Quanto à oferta de emprego e ao modo de recrutamento, e a partir de alguns indicadores disponíveis, será credível a hipótese que o recrutamento se baseia, em grande parte, no conhecimento pessoal, valoriza as competências comportamentais, não tem absorvido uma massa significativa de pessoal qualificado e valoriza o factor experiência. A conjugação destes dados pode indicar que a organização do trabalho permanece bastante hierarquizada e segmentada e não promove, de forma significativa, (e antes parece dispensar) a admissão de mão-de-obra qualificada.

Segundo Sérgio Grácio (1997) as instituições de ensino detêm uma "pronunciada autonomia, historicamente constituída, relativamente ao mundo das instituições económicas" muito nitidamente para os que têm o antigo ensino primário e os não diplomados, em detrimento de todos os outros níveis e modalidades de instrução", concluindo que a oferta de trabalho das empresas com mais dificuldade em ser satisfeita não incidia apenas nas profissões de estatuto

mais elevado, mas igualmente em profissões proletarizadas dos serviços, e em profissões operárias" e que não é tanto a instrução, mas a falta de instrução, que mais falta às empresas", revelando-se que o capital mais reclamado não é o instrucional, mas sim o capital relacional que aceita o "trabalho pior pago, mais rotineiro e menos autónomo" (ib.).

Importa, no entanto, ter presente que estas práticas não são gerais e homogêneas, As fontes de recrutamento, os processos de selecção, as competências valorizadas, o modo de inserção profissional, o tipo de contrato, a perspectiva de carreira e de remuneração variam certamente em função do sector de actividade, dimensão da empresa, composição do capital, mercados, sistema de distribuição, cultura empresarial, qualificação e estrutura etária dos membros da organização, sendo importante conhecer qual a tendência evolutiva do mercado de trabalho.

Estratégias para uma empregabilidade sustentável

Procurando agora sistematizar um conjunto de estratégias para uma empregabilidade sustentável, organizo um conjunto de proposições estruturadas em 3 campos específicos:

A. Ao nível das entidades formadoras

- i) as entidades formadoras devem pensar-se e organizar-se numa lógica de autonomia relativa e correspondência crítica entre os sistemas formativo e laboral. Isto pretende significar que não devem funcionar como se os contextos não existissem, devem ter uma autonomia fundada na interdependência com as diferentes e instituições e organizações sociais, devem conhecer os mercados de trabalho, e recolher propostas de perfis profissionais;
- ii) o desenho e a decisão da oferta formativa devem ser participados por todos os *stakeholders* que operam no campo da formação e do trabalho; isto significa que a oferta não deve ser determinada pela lógica dos recursos e interesses existentes, mas sim pelas necessidades da procura, ainda que influenciada pelo conhecimento académico;
- iii) a análise prospetiva das *necessidades de qualificação* por setores de atividade social e económica deve ser uma prática instituída nas instituições formadoras através de estudos de análise dos investimentos previstos no médio e longo prazo e de inquirição e auscultação;
- iv) a participação dos agentes de desenvolvimento nacional, regional e local no desenho e prática do currículo formativo deve ser uma prática sistemática e regular;
- v) o conhecimento das práticas formativas por parte de potenciais empregadores (por exemplo, através de provas públicas de aptidão profissional no final de percursos formativos) deve ser uma prioridade estratégica das instituições formadoras;
- vi) o desenvolvimento do currículo deve incluir de forma faseada e progressiva práticas de experiência e indução profissional, através de visitas de estudo aos contextos de trabalho, realização de práticas de trabalho simulado, análise de casos-problemas reais;

- vii) a formação dual, em regime de alternância escola-empresa, pode, em algumas circunstâncias, ser um recurso a ponderar, experienciar e avaliar. É certo que este dispositivo formativo não poderá ser generalizável devido a questões de tecido empresarial, de geografia, de capacidade formadora instalada nos contextos laborais. Mas, sempre que possível, poderia ser ensaiada para se conhecer o impacto desta aproximação;
- viii) a participação dos empresários em conselhos consultivos ou estratégicos das instituições formadoras poderia ser uma forma de concretizar algumas de orientação inseridas nesta secção;
- ix) a criação de observatórios de inserção profissional que crie e mantenha bases de dados sobre a inserção e as trajetórias profissionais e a realização de estudos de inserção e avaliação do desempenho dos graduados deve ser uma prática regular e sistemática, tendo em vista melhorar a performatividade das empresas e a qualidade da formação;
- x) uma maior aproximação ao mundo empresarial potenciará a criação de estratégias e dispositivos de requalificação dos ativos, quer através de formação *on the the job*, quer através da realização de módulos de atualização *teórica* em contextos formais de formação;
- xi) a formação contínua dos professores deveria incluir experiências curtas de trabalho em contexto real de trabalho, como forma de estreitar o mútuo conhecimento de necessidades.

B. Ao nível das entidades empregadoras

- i) a valorização do conhecimento (o activo mais importante nos dias de hoje), traduzida na criação de carreiras profissionais atractivas e estimuladoras do desenvolvimento profissional contínuo;
- ii) a disponibilização para parcerias com entidades formadoras, visando aperfeiçoar e adequar os perfis de formação às necessidades das empresas;
- iii) a receptividade para uma prática de interação criativa e virtuosa entre o mundo formativo e o mundo do trabalho.

C. Ao nível das políticas públicas

- i) a criação de exigências de recrutamento de mão-de-obra qualificada sobretudo nos casos de actividades profissionais de relevante interesse público. A exigência legal de perfis profissionais intermédios e superiores é provavelmente a alavanca mais poderosa para criar elites profissionais que promovam a inovação e competitividade nas empresas;
- ii) a criação de incentivos (nomeadamente fiscais....) para a aceitação e recrutamentos de estagiários, para a indução profissional e para a formação em regime de alternância;
- iii) a exigência e valorização de práticas empresariais de capacitação profissional, através da imposição de períodos anuais obrigatoriamente consignados à formação profissional, devendo ter o concurso das entidades formadoras.

Conclusão

O tema que aqui nos convocou é, por excelência, um desafio para a criação de novos espaços de acção e interacção social entre dois mundos decisivos no tempo que vivemos: o mundo da educação/formação e o mundo do trabalho. Em termos de súpula final poderíamos interrogarmo-nos, como Nóvoa (2003):

“Que fazer? A minha resposta é simples: mudar de posição e mudar de perspectiva. Mudar de posição: em vez de chamar para nós a responsabilidade, colocarmo-nos num espaço de redes (culturais, familiares, sociais) que construa novos compromissos em torno da educação. É preciso responsabilizar a sociedade pela escola. Mudar de perspectiva: em vez da escola fechada, baseada num modelo arcaico, imaginar a nossa acção como elemento de um novo espaço público de educação. É tempo de pôr a “sociedade ao serviço da escola”, em vez da “escola ao serviço da sociedade” (Albert Jacquard).

Precisamos de criar instâncias e plataformas que promovam os diálogos e as interacções necessárias para que estas transições possam ser feitas numa lógica de valorização do conhecimento, de construção pessoal de identidades socialmente valorizadas e reconhecidas, de promoção do valor do trabalho que dignifica o ser humano.

Mas para isso, é preciso reconfigurar os modos de agir e de interagir para que as transições assumam um rosto mais humano.

Referências bibliográficas

- Abrantes, P. (2005). A transição entre ciclos de ensino: entre o problema social e o objeto sociológico. *Interações*. Nº 1, pp. 25-53. Acedido a 12 outubro de 2014 em <http://revistas.rcaap.pt/interaccoes/article/viewFile/281/237>.
- Alves, J. (1998). A formação, o emprego e as práticas de recrutamento – uma nota introdutória de análise a propósito do estudo “Os empresários e o 1º emprego – estratégias de recrutamento. AIPortuense (1998). *Os empresários e o mercado do 1º emprego – estratégias de recrutamento*. Porto: Associação Industrial Portuense.
- Boissonat, J. (1995). *Le travail dans vingt ans*. Paris: Odile Jacob
- Boterf, G. le (1994). *De la compétence*. Paris: Ed. D'organization
- Carlucci, A. P. (2010). A relação trabalho-escola na narrativa dos jovens: um estudo sobre significados e posicionamentos na transição para a vida adulta. Brasília: Universidade de Brasília (dissertação de mestrado). Acedido a 5 de outubro de 2014 em http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/3673/1/2008_AnaPaulaCarlucci.pdf?origin=publication_detail
- Casal, J. (1996). Modos emergentes de transición a la vida adulta en el umbral del siglo XXI: Aproximación sucesiva, precariedad y desestructuración. *Revista española de Investigaciones Sociológicas*. Nº 75

- Grácio, S. (1997). *Dinâmicas da escolarização e das oportunidades individuais*. Lisboa: Educa-
Formação .
- Hallak, J.& Caillods, F. (1981). *Education, travail et emploi -I*. Paris: UNESCO.
- Kovacs, C., Bairrada, M. (1994). *Qualificações e Mercado de Trabalho*. Lisboa: IEFP.
- Perret, B. (1995). *L'avenir du travail - Les démocraties face au chômage*. Paris: Seuil.
- Piore, M. e Sabel, C. (1989). *Les Chemins de la Prospérité*. Paris: Hachette.
- Morin, E. (2000). Os sete saberes necessários à educação do futuro. S. Paulo: Cortez. Acedido
a 12 de outubro de 2014 em <http://www2.ufpa.br/ensinofts/artigo3/setesaberes.pdf>
- Muller, A. (2008). Transição é a vida inteira: uma etnografia sobre os sentidos e a assunção
da adultez. Recife: Universidade Federal de Pernambuco (tese de doutoramento) –
Acedido a 8 de outubro de 2014 em
http://repositorio.ufpe.br/jspui/bitstream/123456789/394/1/arquivo1023_1.pdf
- Paiva, W. (2001). A teoria do caos e as organizações. *Cadernos de Pesquisa em Administração*.
São Paulo, V. 8, nº 2.
- Nóvoa, A. (2003). Cúmplices ou reféns? *Revista nova Escola* (São Paulo), n. 162, p.14.
- Rodrigues, M. J. (1988). *O sistema de emprego em Portugal - crise e mutações*. Lisboa: D.
Quixote.
- Rodrigues, M. J. (1997). Precisamos de empresários mais qualificados, entrevista ao *Jornal
Expresso*, 25 de Outubro 1997.
- Schmid, G. (1995). Le plein emploi est-il possible? Les marchés du travail "transitoires" en tant
que nouvelle stratégie dans les politiques de l'emploi. *Travail et emploi*, 65
- Silva, R. & Nascimento, I. (sd). Transição do ensino superior para o mundo do trabalho: as
competências transversais como património imaterial a capitalizar na vida ativa.
*Comunicação apresentada ao XV Congresso Galicia Norte de Portugal de Formação
para o Trabalho*. Acedido a 10 de outubro de 14 em
[http://www.observatoriodecompetencias.pt/files/9414/0598/2881/OURENSE Transi
cao do Ensino Superior para o Mundo do Trabalho RSSIN.pdf](http://www.observatoriodecompetencias.pt/files/9414/0598/2881/OURENSE%20Transi%20cao%20do%20Ensino%20Superior%20para%20o%20Mundo%20do%20Trabalho%20RSSIN.pdf)
- Tedesco, J. (2007). *O novo pacto educativo: educação, competitividade, cidadania na sociedade
moderna*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- UNESCO (1996). *Educação - um tesouro a descobrir*. Porto: Edições ASA.