

**A QUALIFICAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS
E A MODERNIZAÇÃO DA
INDÚSTRIA TÊXTIL**

Joaquim Azevedo

Comunicação ao Seminário sobre "A
Indústria Têxtil na Região Norte,
perspectivas face a 1992"

Junho de 1990, organizado pela
IBERO - EUROPEIA

Agradeço particularmente a colaboração na realização deste trabalho às seguintes pessoas e entidades:

Dr^a Elisa Taveira (CCRN)
Dr^a Maria João Pinto (ACIG)
Eng. Alberto Costa (Castanheiro)
Dr. Alexandre Ribeiro (Coelima)
Cor. Rui Folhadela (Somelos)
Eng. Carneiro (Lameirinho)
Dr. Pedro Taveira de Carvalho (ACIG - Presidente)
Sr. Abílio Azevedo (ACIG)
Gabinete de Educação Tecnológica, Artística e Profissional
Associação Comercial e Industrial de Guimarães

ABERTURA

Agradeço à organização deste seminário a oportunidade que me concedeu de participar na reflexão sobre a problemática dos recursos humanos na indústria têxtil. O tratamento do tema é tanto oportuno quanto arriscado, sobretudo quando orientado numa óptica de aplicabilidade concreta, caminho que decididamente seguimos hoje.

As mudanças que se operam na indústria têxtil e do vestuário (ITV) são vastas. Lidas centenas de páginas de análise, realizadas muitas visitas, conversas e reuniões, acabamos sempre perante um quadro impressionista. Avisado será, neste contexto, não tanto tornar o quadro hiper-realista como discernir sinais de evolução e vias concretas para a produção de um salto qualitativo, ainda que sempre no seio da mesma matriz impressionista.

Mas, afinal, a incerteza é a marca mais segura com que impregnamos os nossos projectos, em tempos de tão acelerada mutação. E, na indústria têxtil, como me referia um empresário, vai haver mutações mais céleres nos próximos três anos do que na totalidade dos últimos dez.

A nossa intervenção não dispensa antes alerta para a necessidade de realizar uma missão de diagnóstico à ITV que perspetive um dispositivo de gestão e de qualificação da mão-de-obra, essencial para acompanhar a modernização em curso.

O PANORAMA ACTUAL

A análise dos últimos quadros de pessoal das empresas da ITV evidencia, por um lado, a persistência do fenómeno da baixa qualificação generalizada dos seus recursos humanos e, por outro, uma série de pequenos sinais de rápida mudança da estrutura das qualificações.

A oferta de educação e de formação já instalada no próprio Vale do Ave, embora manifestamente insuficiente, mudou substancialmente nos últimos 3 anos e permite antever um quadro diverso do actual.

Mas vamos por partes. O quadro 1 evidencia a manutenção, durante a década de 80, do elevado peso dos baixos níveis de qualificação da mão-de-obra da ITV. NA indústria do vestuário ganha relevo particular o desmesurado crescimento do número de participantes e de aprendizes, sinal da base precária em que está a assentar o crescimento deste segmento produtivo.

QUADRO 1
DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DOS TRABALHADORES POR CONTA DE OUTREM NA
INDÚSTRIA TÊXTIL, VESTUÁRIO E COURO (CAE-32) SEGUNDO OS NÍVEIS DE
QUALIFICAÇÃO

	1988				
	1982 (CAE-32)	1986 (CAE-32)	(CAE-32)	Têxtil (3.21)	Vestuário (3.22)
Quadros Superiores	0,3	0,4	0,4	952 (0,6)	100 (0,1)
Quadros Médios	0,7	0,7	0,6	1293 (0,8)	537 (0,6)
Enc., Cont., Ch. Eq.	2,6	2,9	2,7	4990 (3,1)	3322 (2,9)
Prof. Alt. Qualif.	0,9	0,7	0,6	1365 (0,9)	184 (0,2)
Prof. Qualif.	37,8	37,9	36,8	52110 (32,6)	53811 (46,4)
Prof. Semi-Qualif.	34,5	30,6	27,8	58012 (36,3)	14601 (12,5)
Prof. Baixa Qualif.	5,7	6,4	5,7	15159 (9,5)	2147 (1,9)
Pratic. e Aprendizes	13,0	17,3	22,0	18210 (11,4)	34427 (29,7)
Desqualificados	4,4	2,9	3,4	7739 (4,8)	6668 (5,7)
	100	99,9	100	159830 (100)	115797 (100)

Fonte: N.E.S.S./D.E.

Entretanto, assiste-se ao início de uma mudança nas qualificações de base dos trabalhadores da ITV. Assim, entre 1986 e 1988, para um aumento global de 28.000 activos, há a destacar o reforço dos níveis de qualificação superiores ao ensino primário (quadro 2).

QUADRO 2
EVOLUÇÃO DAS HABILITAÇÕES ESCOLARES DOS TRABALHADORES
DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DO VESTUÁRIO

	1982 *		1986		1988		1988			
		%		%		%	Ind. Têxtil %		Ind. Vest. %	
Não ler nem escrever	7235	2.9	5549	2.2	5189	1.9	4580	2.8	609	0.5
Sabe ler e escrever	20885	8.3	16638	6.7	14114	5.1	11784	7.4	2330	2.0
Ens. Básico Primário	172988	68.7	162124	65.5	170504	61.9	100187	62.7	70317	60.7
Ens. Básico Preparatório	25002	9.9	39452	15.9	56504	20.5	27174	17.0	29330	25.3
C. Geral dos Liceus	4549	1.8	7551	3.0	10265	3.7	5414	3.4	4851	4.2
C. Complement. dos Liceus	2274	0.9	3766	1.5	5109	1.9	2869	1.8	2240	1.9
Ens. Técnico Com. e Ind.	4609	1.9	3960	1.6	3665	1.3	2683	1.7	982	0.8
Outro Ensino Secundário	311	0.1	528	0.2	812	0.3	361	0.2	451	0.4
Ensino Médio	151	0.1	232	0.1	318	0.1	229	0.1	89	0.1
Bacharelato	275	0.1	484	0.2	520	0.2	386	0.2	134	0.1
Licenciatura	801	0.3	1137	0.5	1364	0.5	1012	0.6	352	0.3
Outras	343	0.1	406	0.2	643	0.2	334	0.2	309	0.3
Ignorado	12238	4.9	5843	2.4	6620	2.4	2817	1.9	3803	3.4
TOTAL	251661	100	247670	100	275627	100	159830	100	115797	100

Fonte: D.E. do MESS

* Inclui Ind. Têxteis, do Vestuário e do Couro

Os activos com o ensino preparatório completo passam de 15,9% para 20,5% em 2 anos (mais 17.000), os que possuem a escolaridade base de 9 anos de 3% para 3,7% (mais 2.7000), os que apresentam 12 anos de escolaridade de 3,3% para 3,5% (mais 1.300) e os activos com formação superior são mais 350.

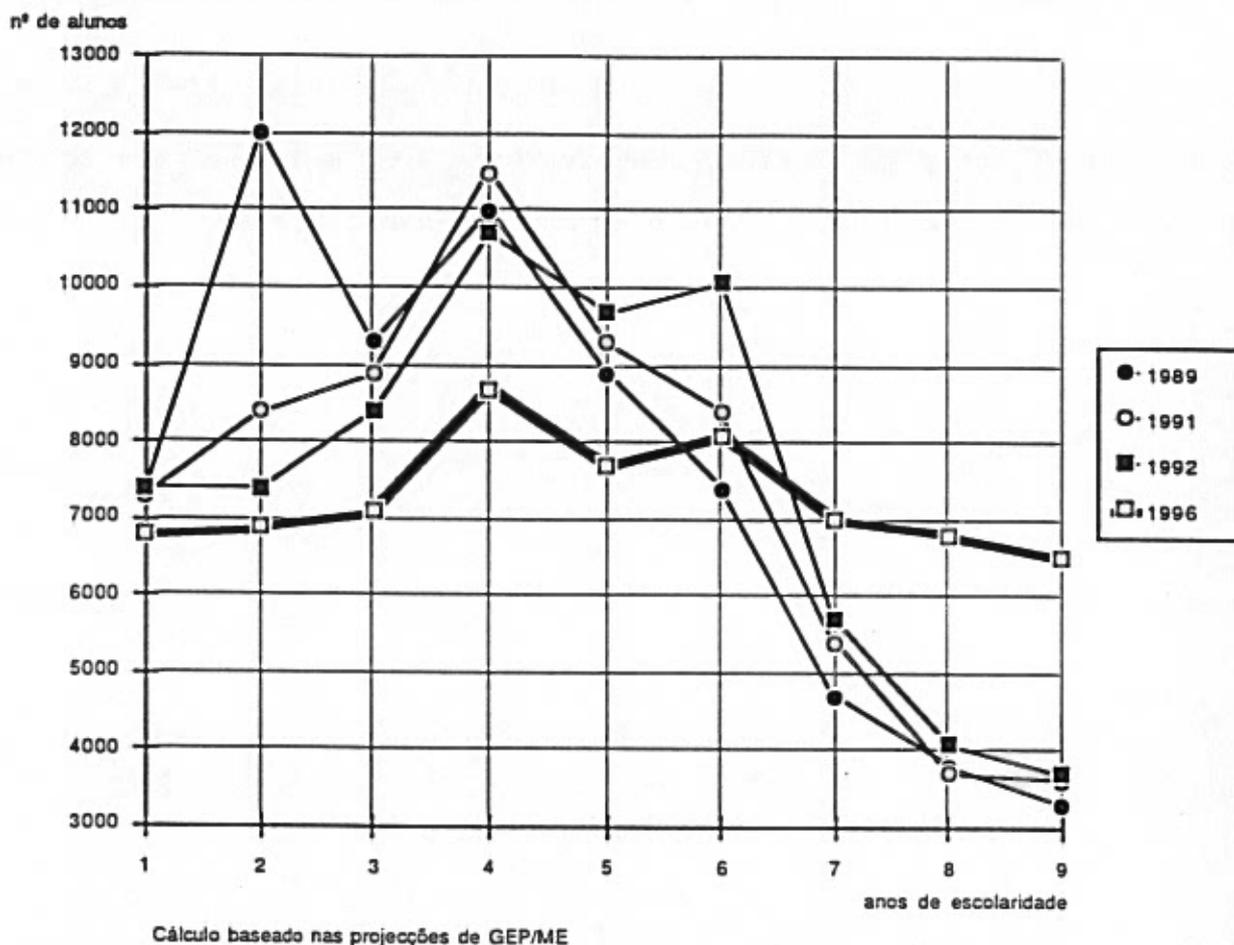
Se considerarmos a progressiva diminuição do número de trabalhadores menos qualificados (e mais idosos) e o enorme incremento dos níveis de escolaridade básica de 9 anos (já são mais de 8.000 os jovens a frequentar o 3º ciclo do ensino básico e tem sido elevado o ritmo de construção de novas escolas C + S no Vale do Ave), é previsível uma aceleração, nos próximos anos, do ritmo de mudança da estrutura das qualificações da ITV (cfr. Quadro 3 sobre evolução das frequências). Este fenómeno é visível na curva das frequências do sistema de ensino no Vale do Ave onde se estimam, nos próximos seis anos, substanciais alterações estruturais (cfr. Quadro 3 e Gráfico 1).

QUADRO 3
ESTIMATIVA DE EVOLUÇÃO DAS FREQUÊNCIAS DO SISTEMA
DE ENSINO BÁSICO NO AVE (NUT) *

	1987	1989	1991	1992
1º Ano	7857	7425	7397	7428
2º Ano	13959	12003	8436	7397
3º Ano	9311	9311	8910	8436
4º Ano	12630	10927	11595	10783
1º CICLO	43490	39666	36338	34044
5º Ano	9819	8980	9336	9722
6º Ano	7740	7408	8478	10108
2º CICLO	17559	16388	17814	19830
7º Ano	4665	4789	5437	5743
8º Ano	3855	3797	3745	4147
9º Ano	2425	3370	3656	3755
3º CICLO	10945	11956	12838	13645

* Inclui Póvoa de Lanhoso e Vieira do Minho que representam 9,8% do total das frequências do Ave nos 4 primeiros anos de escolaridade.

GRÁFICO 1
CURVA DA EVOLUÇÃO DAS FREQUÊNCIAS
NO ENSINO BÁSICO NO AVE (NUT) ATÉ 1996



De salientar também, no panorama actual, o reforço do ensino técnico e profissional, fruto de uma inequívoca diversificação do ensino secundário a que se assiste em todo o país (cfr. Quadro 4). No Vale do Ave há cerca de 1.200 jovens a frequentar 11 escolas que oferecem cursos técnicos e profissionais, quer em Escolas Secundárias, quer em Escolas Profissionais (1). A formação de técnicos intermédios nesta subregião atinge, só por esta via, mais de 300 diplomados/ano.

QUADRO 4
ENSINO TECNOLÓGICO E PROFISSIONAL NO VALE DO AVE
(CURSOS TÉCNICOS DE 3 ANOS)

		ESCOLAS / CURSOS	1º ANO	2º ANO	3º ANO	TOTAL
		ENSINO SECUNDÁRIO (10º / 11º / 12º)	PÚBLICO	Esc. Sec. de Fafe * Técnico de Contabilidade	25	8
Esc. Sec. Francisco de Holanda/Guimarães * Técnico de Electrónica * Técnico de Secretariado * Técnico de Têxtil e de Produção	26 30 10			23 29 5	14 21 -	63 80 15
Esc. Sec. da Veiga/Guimarães * Técnico de Contabilidade e Gestão * Técnico de Informática de Gestão * Técnico Assistente de Gestão	26 26 -			- 26 48	- 24 20	26 76 68
Esc. Sec. D.Sancho I/Vila Nova de Famalicão * Técnico de Instalações Eléctricas * Técnico de Química	11 22			14 12	17 15	42 49
Esc. Sec. Tomaz Pelayo/Stº Tirso * Técnico de Electrónica * Técnico de Contabilidade	26 52			12 22	12 26	50 100
Esc. Sec. Conde S.Bento/Stº Tirso * Técnico Agro-Pecuária * Técnico de Indústrias Alimentares	69 -			56 -	61 11	186 11
Didaxis/Vila Nova de Famalicão * Técnico de Informática * Técnico de Química Têxtil	20 -			23 16	29 8	72 24
Instituto Nun'Álvares/Stº Tirso * Técnico de Informática de Sistemas * Técnico de Informática de Gestão * Contabilidade e Administração	28 32 29			26 23 29	20 12 35	74 67 93
Esc. Prof. de Serviços-CIDENA/Stº Tirso * Técnico de Secretariado	17			-	-	17
PROFISSIONAL	Esc. Profissional Oficina-I.N.A./Stº Tirso * Técnico de Comunicação Marketing/Relações Públicas * Técnico de Secretariado		21 19	- -	- -	21 19
	Esc. Prof. Tecnológica do Vale do Ave Vila Nova de Famalicão * Técnico de Gestão Industrial		-	-	-	-
	TOTAL		489	372	325	1186

0 a abrir em Setembro de 1990

UM NOVO QUADRO

A ITV, confrontada com uma forte competitividade externa, está em processo de mudança. Este processo, lento mas irreversível, vai condicionar estrategicamente a produção de recursos humanos qualificados.

Uma rápida dissecação das tendências principais subjacentes às alterações em curso talvez permita visualizar com maior rigor políticas e programas de qualificação da mão-de-obra. Elas são, para a indústria têxtil, as seguintes:

1. Uma crescente tecnologização dos processos de concepção, produção e comercialização dos produtos, aliada a uma acentuada procura da qualidade.
2. Uma progressiva reorganização das empresas, menos verticalizadas e mais descentralizadas, assistindo-se ao reforço das funções de apoio à produção.
3. Libertação da mão-de-obra mais desqualificada e mais idosa, atingindo sobretudo as mulheres, e manutenção da procura da mão-de-obra mais jovem e mais qualificada, com incidência particular nos quadros intermédios.
4. Crescente predomínio da problemática da gestão da informação: acesso atempado à informação pertinente, tratamento da informação interna, circulação e difusão da informação, controle da informação e autonomização das equipas de produção; a ITV competitiva surge, cada vez mais, como informação-intensiva.
5. Aumento lento, mas igualmente irreversível, dos níveis salariais, com maior rapidez na indústria têxtil (no seio da ITV).

Estas cinco tendências configuram uma compassada mudança do modelo de produção predominante, baseado na mão-de-obra desqualificada e na competitividade-preço, para um outro, onde predomina uma mão-de-obra mais qualificada e uma capacidade concorrencial sustentada na qualidade e na competitividade-produto.

A estes vectores de evolução é necessário, no entanto, associar duas constatações fundamentais: por um lado, as mudanças processar-se-ão a um ritmo muito mais acelerado do que nos anos 80; por outro lado, a ITV mudará mais por arrastamento - derivado da concorrência internacional, dos novos processos tecnológicos, dos níveis salariais competitivos de outros sectores, das novas acessibilidades locais e regionais, ... - do que por planificação e opção da maioria dos seus empresários.

A incerteza continuará a dominar a evolução da ITV que, certamente, continuará a progredir em aritmias sequenciais e por ajustamentos sucessivos, revelando-se, assim, inadequada qualquer programação excessivamente quantificada das novas necessidades do sector, em recursos humanos qualificados.

OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS NA PRODUÇÃO DAS QUALIFICAÇÕES

A evolução da qualificação dos recursos humanos na ITV deve inscrever-se no quadro traçado e pressupor uma gestão estratégica desses mesmos recursos, sob pena de perdurarem e até se desenvolverem desajustamentos graves. Não será nem fácil nem pacífico, naturalmente, fazer vingar objectivos de natureza estratégica num contexto em que os empregadores realizam maioritariamente uma gestão imediatista da força de trabalho.

Apesar de se registar uma tendência para a formalização e uniformização no vasto processo de qualificação dos recursos humanos, é fundamental fazer notar desde já a importância estratégica da abertura a novos modelos de ensino-formação e a novas metodologias de qualificação onde imperem a diversidade e a descentralização, a adequação às situações concretas dos contextos de trabalho e às experiências profissionais já realizadas.

O papel da formação inicial dos futuros activos da indústria têxtil continuará a ser central mas igualmente se deverá pautar por um elevado grau de adequação e interacção quer com as empresas têxteis quer com os objectivos de modernização dos próprios empresários.

Antes de nos referirmos às modalidades e aos programas de formação analisemos, assim, alguns objectivos gerais:

1. Conduzir o maior número possível de jovens ao 9º ano de escolaridade. Uma maior e mais completa formação de base, aliada a uma aproximação progressiva ao mundo do trabalho, constitui um fundamento da revitalização da ITV e da generalidade do tecido industrial do Vale do Ave.

Com o previsto aumento dos níveis de sucesso escolar no ensino básico (cfr. Gráfico 1), com o aumento da idade de ingresso no mundo do emprego para 15 anos e com a entrada em vigor da escolaridade obrigatória de 9 anos, em 1995-96, será mais fácil atingir aquele objectivo. Mas o aumento do rendimento das famílias e a rejeição do ingresso de mão-de-obra infantil no mercado do emprego, contribuirão, decisivamente também, para o mesmo fim.

Nos anos 90 vai modificar-se a paisagem da escolarização da população jovem do Vale do Ave. Este é um suporte básico para a modernização sustentada da ITV nacional. Só uma mão-de-obra dotada de uma sólida formação de base poderá adicionar eficazmente formação contínua ao longo da actividade profissional.

2. Duplicar, nos próximos três anos, a frequência de cursos de formação de técnicos intermédios no Vale do Ave, duplicando o número de diplomados/ano, três anos depois.

Abranger ainda, nesta formação, novas áreas até hoje não cobertas - apoiando assim o objectivo da diversificação do tecido industrial - e refoçar outras (ex: Técnicos Design Têxtil, Gestão Industrial, Informática de Produção, Manutenção Electrónica, Turismo e Hotelaria, etc.)

3. Alargar e diversificar a qualificação de técnicos superiores, com incidência particular nos ramos da engenharia da produção, da gestão e do design. A ausência de ensino superior politécnico e de formação de nível superior ligada às actividades produtivas, deverá ser ultrapassada.
4. A qualificação dos recursos humanos que se encontram ao serviço na ITV deverá atender à diversidade de situações e contextos de trabalho, à pluralidade de experiências profissionais e à riqueza das qualificações adquiridas no exercício profissional.

Embora seja aconselhável conceder a prioridade à qualificação dos activos entre os 15 e os 35 anos, é tão importante quanto difícil e inédito desenvolver novos modelos de qualificação baseados nos problemas concretos existentes na actividade produtiva e na participação dos formandos na programação dos cursos.

O modelo escolar, centralista, uniforme e não participado nem negociado em cada contexto de trabalho será a melhor via para o fracasso.

Para além destes objectivos genéricos haverá que considerar outros de carácter mais específico que visam esboçar um quadro de rigor, eficácia e de qualidade na qualificação dos recursos humanos.

1. As qualificações, a qualquer um dos níveis descritos, deverão favorecer quer a ligação aos contextos de trabalho locais quer uma formação solidamente fundada nos conhecimentos científicos e nas tecnologias de base que subjazem a cada especialidade e promover, ainda, o desenvolvimento da capacidade de autonomia, de resolução de problemas, de participação e trabalho em equipa, de análise de novas situações e de iniciativa, capacidades nucleares num contexto tecnológico e organizacional em grandes mutações.
2. Assentar nas associações locais de interesses as qualificações a promover e a apoiar. Autarquias, empresas, associações empresariais e sindicais, fundações, escolas e centros de formação devem associar interesses e compatibilizar objectivos para desencadear iniciativas autónomas de formação dos recursos humanos (é o caso da Escola Profissional Tecnológica de Vale do Ave, em Famalicão e a abertura de "um Citex" em Guimarães).
3. Aos empresários e aos quadros superiores das empresas deverão ser criadas novas oportunidades de actualização e de debate sobre os principais problemas com que se debate o sector. Aqui, a formação deverá basear-se em modalidades muito mais flexíveis como seminários, cursos intensivos e curtos, conferências, visitas de estudo, participação em feiras, etc.
4. Para incrementar a qualificação dos recursos humanos é decisivo contar com centros de formação e escolas que reunam formadores de qualidade e permitam uma maior rentabilidade dos meios disponíveis.

A prioridade a dar às escolas técnicas e profissionais e aos centros de formação não poderá perder de vista a articulação contínua aos contextos de trabalho a às empresas e o fomento de novas modalidades de formação-acção.

5. A ITV necessita de prestar especial atenção à evolução da sua pesada estrutura de enquadramento da actividade produtiva. Sendo certo que o pessoal de enquadramento pode desempenhar um importante papel na orientação e rentabilização da produção, também poderá asfixiar, até pela sua fraca formação de base e ténue capacidade de liderança de equipas de produção, a renovação do trabalho produtivo e a intervenção dos técnicos intermédios.
6. O incremento da qualificação técnica e profissional da mão-de-obra e dos jovens com a escolaridade básica de 6 e de 9 anos deverá ser apoiado num grande esforço de divulgação das novas ofertas de formação e dos novos diplomados, com incidência especial junto da cada empresa da ITV.

Neste quadro, a formação e a qualificação dos recursos humanos podem começar a desempenhar um papel estratégico na sustentação do processo de modernização da ITV.

DUAS PRIORIDADES EM DESTAQUE

O objectivo estratégico de generalizar o acesso aos nove anos de escolaridade básica a todos os cidadãos do Vale do Ave pressupõe, nas cerca de treze escolas que oferecem o 3º ciclo do ensino básico, o desenvolvimento de projectos muito concretos de ligação ao tecido produtivo e à vida social local.

De facto, de pouco servirá pregar a escolaridade básica e universal de 9 anos se os novos e últimos três anos - 7º, 8º e 9º - só servirem para afastar os alunos do seu universo sócio-cultural e do seu contexto de vida que será, muito possivelmente, o seu contexto de trabalho. A contínua procura desencadeada da escolaridade obrigatória de 6 anos já favoreceu suficientes sinais de alerta às escolas que nascem e crescem no Vale do Ave.

A disciplina de Educação Tecnológica prevista para os três anos do 3º ciclo, com cerca de 100h/ano, deverá constituir um dos principais suportes para uma articulação com o tecido industrial e empresarial local. No termo dos três anos poderia haver lugar ao desenvolvimento de projectos tecnológicos concretos, apoiados pelas empresas.

Um segundo suporte pode residir no desencadeamento de iniciativas em que participem outros actores locais, tais como: pequenas oficinas escolares, visitas às empresas e ao seu ambiente, trabalhos de projecto sobre a ITV, utilizando para tal as cerca de 100h anuais curriculares disponíveis na "Área-Escola" e ainda as actividades de complemento curricular (2).

Sem perder de vista a formação geral e comum, própria do ensino básico, é imprescindível responder à especificidade do Vale do Ave no próprio desenho curricular da oferta de educação das escolas deste meio.

Um segundo destaque vai, naturalmente, para os técnicos intermédios (3). Eles representam, já o dissemos (4), um papel estratégico nos processos de modernização da nossa indústria tradicional.

Em primeiro lugar, o técnico intermédio pode ser o tradutor das inovações e o descodificador dos novos processos produtivos, crescentemente complexificados, perante uma mão-de-obra sem qualificação (69% tem a 4ª classe ou menos na ITV). Ele surge numa posição crucial de charneira para dotar de eficiência e eficácia as inovações - os novos processos tecnológicos, as novas organizações, os novos produtos, podendo tornar-se mesmo um produtor de reorganização do trabalho.

O técnico intermédio, justamente pela sua posição interfacial, pode assegurar a coesão produtiva e social nos colectivos de trabalho, como animador e gestor directo dos processos de transição da ITV.

Em segundo lugar, os técnicos intermédios preenchem a grande maioria das necessidades em mão-de-obra altamente qualificada das empresas da ITV. As novas funções que necessitam de um reforço de pessoal qualificado (planeamento e programação da produção, gestão de tempos e métodos, manutenção eléctrica, electrónica, mecânica, informática, a melhoria e o controle da qualidade, a expansão comercial, as vendas e a exportação, as novas técnicas administrativas, a divulgação, produção e o marketing, a reformulação da organização e da gestão industrial, a concepção do produto, design e moda, etc.), evidenciam o papel estratégico dos técnicos intermédios.

Por outro lado, eles podem representar, em muitos casos, a forma mais hábil de substituir os antigos encarregados que correm o risco de "ficar no ar", quer perante a crescente absorção de mão-de-obra mais qualificada, quer pelo desempenho de novas tarefas de apoio à produção.

Fundamental é que os técnicos intermédios conheçam os contextos de trabalho através de um contacto intenso e profundo com a vida económica local e que realizem, se possível, uma entrada suave nos colectivos de trabalho.

A sua formação poderá crescer do modo que se descreve de seguida:

A) Em termos quantitativos (para cursos de três anos de duração)

	1989/90	1990/91	1991/92 (2)		1992/93 (2)	
			A	B	A	B
Nº de candidatos admitidos no 1º ano	490 (1)	525	630	735	777	945
Nº de novas turmas	23	25	30	35	37	45
Nº de diplomados/ano	293	305	325		400	

- (1) O número total de alunos nos três anos dos cursos é de 1.186, o que corresponde a cerca de 23% do total das frequências do ensino secundário (10º, 11º, 12º) no Vale do Ave (oficial + particular).
- (2) Consideram-se dois cenários, sendo o cenário B o mais voluntarista e apenas possível por conjugação de esforços como resposta a um plano muito concreto de formação de técnicos intermédios.

B) Em termos qualitativos:

Áreas de formação em risco de saturação:

Informática
Secretariado

Áreas de formação carenciadas (5):

Organização e Planeamento da Produção
Electrónica
Contabilidade
Informática de Gestão
Comunicação-Marketing e Publicidade
Auxiliares de Laboratório
Higiene e Segurança no Trabalho
Gestão do Ambiente e Recursos Naturais
Turismo/Hotelaria
Animação Cultural

Áreas de formação altamente carenciadas:

Automatismos Industriais
Tecnologia CAD
Telecomunicações
Informática de Produção
Gestão Industrial

Serviços Comerciais/Vendas/Comércio Externo
 Desenho Têxtil e Estamparia
 Design Têxtil
 Manutenção (Eléctrica, Electrónica, Mecânica)
 Química Têxtil
 Produção Têxtil

Para além destas duas prioridades centrais, há que desenvolver outras intervenções junto dos quadros e dos empresários.

Quanto aos quadros das empresas é aconselhável desencadear acções de curta duração de reciclagem e/ou reconversão. Será de prever para estes casos um sistema de formação modular que combine o tempo destinado à formação com a manutenção da assistência técnica à empresa.

A formação poderá cobrir áreas como:

Controle de qualidade
 Gestão de pessoal
 Marketing
 Análise de Projectos de Investimento
 Produtividade
 Gestão Financeira
 Automatização do fabrico
 Reorganização dos serviços comerciais
 Enquadramento e Gestão de Equipas
 Avaliação de Necessidades e Concepção de Projectos de Formação

Quanto aos empresários e gestores, ainda é aconselhável a construção de um conjunto de módulos (máximos de 4 semanas) para ser intensivamente oferecido na Vale do Ave sobre planeamento, automatização e informatização da produção. Também aqui a associação de interesses locais seria a forma mais adequada de desenvolver uma "mala pedagógica" para percorrer esta subregião.

Uma última mas importante nota sobre a produção de técnicas altamente especializadas oriundas do ensino superior. A Universidade do Minho, ao diversificar a sua produção de engenheiros - Engenharias Têxtil, do Vestuário, de Produção (com especialização têxtil ou vestuário) está a criar respostas mais capazes para apoiar a modernização tecnológica em curso.

No entanto, a procura de engenheiros permanece superior à oferta. Na área da gestão e design continuam a registar-se lacunas acentuadas quer no distrito de Braga, quer de Viana e do Porto.

OBSERVAR PARA GERIR

Finalmente seria de toda a conveniência que o Vale do Ave, no âmbito da sua Operação Integrada de Desenvolvimento - OID, se dotasse de um sistema de observação permanente da evolução do mercado do emprego e da qualificação dos recursos humanos. Este observatório estaria em conexão com as entidades políticas, empresariais, sindicais e administrativas/estatais locais e teria como funções principais:

- a) observar as mutações tecnológicas, organizacionais e de gestão das empresas (e devolver a estas os dados analisados e as conclusões retiradas);
- b) verificar e analisar as novas funções desempenhadas e a evolução da estrutura das qualificações dos recursos humanos das empresas;

- c) **quantificar e analisar as estratégias dos empregadores face ao recrutamento e à gestão da mão-de-obra.**

O observatório representa um barómetro de permanente sinalização, colocado no âmago da gestão dos processos de modernização da ITV. Mais do que um produtor de estatísticas, o sistema de observação deve devolver, a cada momento, aos actores sociais e económicos locais o retrato da situação, sugerindo o debate atempado dos fios condutores das aceleradas mudanças em curso.

ALGUMAS REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Mário D. (1990), Ensino Superior Têxtil e Vestuário. Anos 90, Universidade do Minho, Guimarães (policopiado), 15 pág.

ARAÚJO, Mário D. (1981), Educação e Formação Têxtil em Portugal: Que Necessidades?, Universidade do Minho, Guimarães (policopiado), 15 pág.

AZEVEDO, Joaquim e outros (1989), Os Quadros Intermédios e os Processos de Modernização, CDEE, Porto, 53 pág.

DOMINGUES, Álvaro e MARQUES, Teresa (1988), Formação Profissional e Serviços de Apoio à Produção, CDEE, Porto.

GEP/ME (1989), Simulação de Cenários Prospectivos da Evolução dos Alunos até 1992/93, Lisboa, 266 pág.

MESS/ Departamento de Estatística, Quadros de Pessoal. 88, Série Relatórios e Análises Estatísticas, nº 18

SOUSA, Fernando F., e ALMEIDA, Álvaro (1988), A Indústria Têxtil e do Vestuário, CDEE, Porto, 53 pág.

VALENTE, José (1988), Análise das Atitudes Empresariais, CDEE Porto, 51 pág.