

RECURSOS HUMANOS NO AUCI: BLOQUEIOS E POTENCIALIDADES

*Amélia Augusto**
Domingos Santos⁺
*Maria João Simões**

Introdução

A delimitação da área objecto desta comunicação¹ responde basicamente ao espaço de concentração da actividade económica e do emprego do distrito de Castelo Branco. Essa concentração de actividade económica e de ocupação de activos ocorre em torno das principais cidades do Distrito (Castelo Branco, Fundão e Covilhã) que constituem pólos de continuidade fundamentais de um corredor urbano-económico designado de Arco Urbano do Centro Interior (AUCI).

Pretende-se, nesta comunicação, proceder à análise das principais características dos recursos humanos do sector empresarial estruturado e dos desempregados, bem como das modalidades de gestão e de mobilização da mão-de-obra. Os dados que permitiram a sua realização foram obtidos através de: (i) entrevistas realizadas a informadores qualificados com responsabilidades no âmbito dos aspectos tratados, (ii) questionários aplicados a empresas da sub-região e (iii) fontes estatísticas do DETEFP-MTS e dos Centros de Emprego de Castelo Branco e da Covilhã.

Os diversos pontos abordados permitirão que se reflecta e se possa dar resposta à seguinte interrogação: em que medida estamos a passar dos tradicionais factores de competitividade, baseados nos custos da mão-de-obra, para novos factores de competitividade baseados na qualidade dos recursos humanos?

1 - Recursos humanos no AUCI e desafios globais

Defrontamo-nos, hoje em dia, com um processo de mudança cada vez mais complexo e mais acelerado, marcado pela crise do fordismo e pela emergência de um novo paradigma técnico-económico (pese ainda a falta de unanimidade em relação à designação que lhe deve ser atribuída), pelas consequências que decorrerão da adesão ao EURO e, de um modo mais abrangente, das que advêm do processo de globalização.

A estagnação e saturação do mercado, a intensificação da concorrência e a quebra da regulação política dos mercados nacionais, as grandes alterações nos hábitos de consumo, entre outros aspectos, levaram à crise do fordismo, centrado na produção em massa.

Surgem sinais e testemunhos de mudanças radicais no processo de trabalho e nos hábitos de consumo. Novas tecnologias, novas formas de organização do trabalho são um desafio para as empresas organizadas tradicionalmente, dando origem a encerramentos, falências e processos de deslocalização e de reestruturação, processos estes acelerados pela crescente

* Docentes da UBI

⁺ Docente do ISPCB

¹ A presente comunicação foi elaborada a partir do Estudo "Emprego e Formação no Arco Urbano do Centro Interior" resultante de uma candidatura do NERCAB ao Programa PESSOA, tendo estado a responsabilidade técnica e científica a cargo da Espaço e Desenvolvimento, Lda.. Neste estudo participaram ainda A. Oliveira das Neves e Berta Rato. Agradece-se a colaboração do João Paulo Pedroso na elaboração dos capítulos que permitiram esta comunicação.

mundialização e globalização da economia e com um profundo impacto no emprego das regiões.

Assiste-se, também, a alterações ao nível da organização industrial com um recurso cada vez mais intenso à subcontratação e à redução da dimensão de empresas que recorrem a tecnologias e formas de organização capazes de dar respostas às mudanças rápidas da procura e a grupos cada vez mais diferenciados de consumidores; assistindo-se, também, a uma crescente concentração territorial das economias em favor das metrópoles.

Por fim, este novo paradigma vem associado às tecnologias da informática e das telecomunicações que estão, também elas, a provocar mudanças significativas na organização do trabalho e da produção; neste âmbito, desaparece a relação directa a que se assistiu, durante o ciclo virtuoso do fordismo, entre crescimento económico e emprego, uma mudança complexa que traz problemas acrescidos para as esferas do trabalho e do emprego.

Pese embora o facto do modelo fordista continuar a ter um espaço importante em certos sectores, regiões e países, a competitividade destes depende cada vez mais da sua capacidade em passar da produção em massa para a “produção flexível”, ou seja, maior flexibilidade nos processos de trabalho, nos produtos, nas tecnologias utilizadas e em relação ao mercado de trabalho².

Para as empresas terem sucesso, não basta agora limitarem-se a baixar os custos unitários de produção; têm que apostar na optimização conjunta de diversos factores de competitividade, como a inovação tecnológica, organizacional e comercial, a qualidade incluindo a dos recursos humanos.

Essa optimização pode ser reforçada, como já se referiu, pela utilização de novas formas de organização do trabalho e de novos métodos de gestão e pela melhoria das competências técnicas e sociais dos recursos humanos. Mas contrariamente às teses mais optimistas, bastante difundidas nos mass media, as novas tecnologias não implicam de modo determinista esse reforço, sendo as novas tecnologias perfeitamente compatíveis com forma tayloristas de gestão da mão-de-obra. Tudo dependerá das situações sociais e históricas concretas, da cultura empresarial dominante, das escolhas e das estratégias das empresas, da capacidade de negociação dos sindicatos, podendo existir vários cenários que vão do neo-taylorismo a um modelo antropocêntrico, embora na prática encontremos sempre a coexistência de vários modelos.

A melhoria da qualidade de vida, o aumento do emprego em quantidade e em qualidade, a valorização da qualificação, da formação e da participação dos trabalhadores, a ênfase na inovação organizacional e social, uma política activa de emprego e a inovação tecnológica adaptada aos objectivos sociais, organizacionais e ecológicos são todos eles aspectos do modelo antropocêntrico³ e, por esse facto, é que destacamos alguns dos seus aspectos.

A adesão ao EURO coloca, também, grandes desafios aos empresários e terá também um grande impacto no emprego. O EURO é uma moeda credível, trará maior capacidade de investimento, o que é um aspecto bastante positivo. Mas este processo comporta, em simultâneo, desafios: as pressões concorrenciais vão aumentar. No bloco europeu a plataforma competitiva é muito alta (qualificação dos recursos humanos, qualidade, produtividade, etc.) e é preciso ter em conta que a maioria das empresas portuguesas ainda não atingiu esse patamar e só conseguirá sobreviver se o alcançar. Uma aposta forte na qualificação dos recursos humanos é, pois, inadiável.

Por outro lado, a adesão ao EURO, implicará reestruturações em mais sectores, e Portugal tem, além do mais, reestruturações em atraso (que já foram feitas nos outros países) o que torna pertinente a definição de políticas de reconversão qualificante dos trabalhadores, com a devida antecipação, para se evitarem problemas sociais de maior vulto. As políticas económicas terão que ser

² Cf. HARVEY, David (1989), *The Condition of Postmodernity*, Oxford: Basil Blackwell.

³ Cf. KÓVACS, Ilona e CASTILLO, Juan J. (1998), *Novos Modelos de Produção*, Oeiras: Celta Editora.

acompanhadas de políticas sociais, assistindo-se actualmente a um processo de reorientação dessas políticas a nível comunitário. Torna-se crucial acompanhar esse processo de modo a que a aplicação das referidas políticas no AUCI, com a devida adequação ao seu contexto socio-económico, contribuam para contrariar processos de exclusão social.

2 – Principais características dos recursos humanos no sector empresarial estruturado

2.1 - Evolução da composição sexual e etária dos recursos humanos

No AUCI, o predomínio dos homens no emprego apresenta uma evidente tendência para se reduzir, podendo-se mesmo afirmar que, a manter-se esta tendência, se virá a encontrar um certo equilíbrio entre homens e mulheres: em 1986, dois terços da força de trabalho era composto por homens, sendo que, passados dez anos, a percentagem de trabalhadores do sexo masculino se tinha reduzido para 57.6 % do total de efectivos.

Quadro 1
Evolução do Número de Pessoas ao Serviço no AUCI por Concelho, segundo o Sexo

Concelho	1986				1996				Taxas de	
	Homens		Mulheres		Homens		Mulheres		Feminização (*)	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	1986	1996
Castelo Branco	5,608	69.1	2,509	30.9	6,842	59.1	4,737	40.9	44.7	69.2
Covilhã	8,387	62.1	5,109	37.9	6,437	56.2	5,022	43.8	60.9	78.0
Fundão	2,218	65.7	1,156	34.3	3,088	57.3	2,297	42.7	52.1	74.4
Total do AUCI	16,213	64.9	8,774	35.1	16,367	57.6	12,056	42.4	54.1	73.7

Fonte: DETEFP-MTS.

(*) A Taxa de Feminização tem por referência o valor 100 para os Homens.

Os três concelhos que fazem parte do AUCI, registam progressos evidentes nesta matéria, já que em todos ocorrem aumentos significativos nas taxas de feminização. Embora essa importância deva ser relativizada, uma vez que a inserção das mulheres no mercado de trabalho se faz predominantemente através de postos de trabalho precários e mais desqualificados e em sectores tradicionalmente associados ao trabalho feminino (como é o caso das confecções).

Quadro 2
Evolução do Número de Pessoas ao Serviço no AUCI, segundo o Grupo Etário

GRUPO ETÁRIO	1986		1993		1996		TAXA DE VARIACÃO		
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	86-93	93-96	86-96
de 10 a 14	163	0.7	3	0.0	1	0.0	-98.2	-66.7	-99.4
de 15 a 19	1,971	7.9	1,701	5.9	847	3.0	-13.7	-50.2	-57.0
de 20 a 24	3,208	12.8	3,754	12.9	3,535	12.4	17.0	-5.8	10.2
de 25 a 29	4,224	16.9	4,260	14.7	4,113	14.5	0.9	-3.5	-2.6
de 30 a 34	3,722	14.9	4,100	14.1	4,108	14.5	10.2	0.2	10.4
de 35 a 39	2,960	11.8	3,863	13.3	3,776	13.3	30.5	-2.3	27.6
de 40 a 44	2,353	9.4	3,502	12.1	3,522	12.4	48.8	0.6	49.7
de 45 a 49	2,152	8.6	2,460	8.5	2,928	10.3	14.3	19.0	36.1
de 50 a 54	1,771	7.1	1,892	6.5	2,035	7.2	6.8	7.6	14.9
de 55 a 59	1,241	5.0	1,377	4.7	1,361	4.8	11.0	-1.2	9.7
de 60 a 64	615	2.5	713	2.5	724	2.5	15.9	1.5	17.7
65 e mais	185	0.7	294	1.0	194	0.7	58.9	-34.0	4.9
Idade Desconhecida	422	1.7	1,078	3.7	1,279	4.5	155.5	18.6	203.1
Total	24,987	100.0	28,997	100.0	28,423	100.0	16.0	-2.0	13.8
Média de Idades	35.59		36.47		37.39		---	---	---

Fonte: DETEFP-MTS

Nota: Para o cálculo das Médias tomou-se como referência o ponto central de cada Grupo Etário; para o Grupo Etário de 65 e mais anos, tomou-se por referência o valor 67,5.

A penetração da mulher no mercado de trabalho não ocorre em detrimento do emprego masculino, em Castelo Branco e no Fundão, já que o número de

homens ao serviço aumenta nestes concelhos, verificando-se, no entanto, na Covilhã, uma diminuição de quase 1/4 dos efectivos masculinos.

Em termos etários, podemos descrever o emprego do AUCI como possuindo uma estrutura capaz de viabilizar evoluções positivas, nomeadamente no que diz respeito à introdução de alterações nos processos de trabalho, nas relações sociais de produção, nos mecanismos de estruturação do trabalho, etc., já que esta se apresenta relativamente jovem: mais de metade dos indivíduos, no AUCI, tem idade inferior a 40 anos.

Deve-se ter em conta, no entanto, a progressiva redução desta jovialidade pois, em 1986, o peso relativo dos indivíduos com menos de 40 anos era de 65 %, enquanto, em 1996, essa percentagem se tinha reduzido para os 57.6 %. Reforçando esta observação, verifica-se também que, entre 1986 e 1996, a média de idades da população empregada no AUCI passa de 35.6 para 37.4 anos.

2.2 - *Habilitações, Qualificações e Estrutura Profissional dos Recursos Humanos*

Embora com uma evidente tendência para aumentar, o nível médio de habilitações literárias apresenta-se baixo (6.27 anos de escola, em 1996, para o AUCI), facto que condiciona significativamente as possibilidades de investimento em novas tecnologias ou em novos processos ou formas de organização do trabalho, pela evidente falta de competências técnicas. Em 1986, mais de 80 % das pessoas ao serviço possuía seis ou menos anos de escolaridade, sendo que, em 1996, essa percentagem, embora menor, era ainda particularmente elevada (mais de 70 %) e, sendo certo que o número de indivíduos com habilitações de nível médio ou superior se encontra em expansão, quer em termos absolutos (+537), quer em termos relativos (+165.7 %), não deixa de se constatar a sua fraca representatividade no quadro do emprego (apenas 3 % dos indivíduos registados em 1996).

Um outro aspecto que merece a nossa atenção nesta caracterização do emprego do AUCI, é o nível de qualificações profissionais existente. A detenção de competências profissionais apresenta-se débil, com um valor médio a evoluir da semi-qualificação para a qualificação (de 3.1 em 1986, para 3.8 em 1996).

Quadro 3
Evolução dos Indicadores da Composição da Mão-de-Obra no AUCI,
segundo o Nível de Qualificação

Indicadores	1986	1993	1996
Taxa de Enquadramento = (Quadros Superiores + Quadros Médios) / Total de Assalariados	3.95	3.27	9.60
Taxa de Enquadramento Técnico = (Q. Superiores + Q. Médios + Encarregados) / Total de Assalariados	7.30	6.78	12.94
Taxa de Pessoal Qualificado = (Trab. Altamente Qualificados + Trab. Qualificados) / Total de Assalariados	39.27	42.28	48.19
Taxa de Aprendizagem = Praticantes e Aprendizizes / (Total de Assalariados - profissões de Enquadramento)	7.89	8.46	6.85

Fonte: Quadro constituído com base nos dados do DETEFP-MTS.

Verificamos, segundo os dados do MTS, a tendência de crescimento dos níveis gerais de qualificações, com a Taxas de Enquadramento e a Taxa de Enquadramento Técnico a aumentar no período em análise, aumentando igualmente a Taxa de Pessoal Qualificado (em 1996, quase metade dos TCO's do AUCI são considerados como Qualificados ou Altamente Qualificados) 4. Registe-se, no entanto, que a percentagem de indivíduos com qualificações reduzidas (profissionais semi-qualificados, não qualificados, praticantes e aprendizes), se apresenta bem mais elevada do que seria desejável.

⁴ Devemos, no entanto, relativizar estes dados, uma vez que se deve ter em conta a dificuldade, conhecida, reforçada e demonstrada, aquando da aplicação do questionário a empresas do AUCI, que muitos dos responsáveis destas têm na classificação dos seus trabalhadores a este nível.

Do exposto ficam algumas ideias centrais a reter quanto à caracterização e dinâmica do emprego no AUCI, destacando-se claramente as debilidades estruturais quer ao nível das qualificações profissionais, quer ao nível da formação académica, pese embora a tendência para o seu melhoramento progressivo.

Quadro 4
Distribuição do Pessoal ao Serviço no AUCI, por Concelhos, em 1996, segundo Grandes Grupos Profissionais (CNP)

Grande Grupo Profissional	Castelo Branco		Covilhã		Fundão		Total do AUCI	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1 - Q. Sup. da Adm. Pub. / Dirig. e Q. Sup. de Empresas	841	7.3	700	6.1	427	7.9	1,968	6.9
2 - Especialistas das Profissões Intelectuais e Científicas	156	1.3	174	1.5	102	1.9	432	1.5
3 - Técnicos e Profissionais de Nível Intermediário	743	6.4	571	5.0	259	4.8	1,573	5.5
4 - Pessoal Administrativo e Similares	1,245	10.8	1,285	11.2	518	9.6	3,048	10.7
5 - Pessoal dos Serviços e Vendedores	1,409	12.2	1,055	9.2	579	10.8	3,043	10.7
6 - Agric. E Trab. Qualificados da Agricultura e Pescas	291	2.5	113	1.0	209	3.9	613	2.2
7 - Operários, Artífices e Trabalhadores Similares	2,568	22.2	2,945	25.7	1,732	32.2	7,245	25.5
8 - Op. de Instalações e Máq. E Trab. da Montagem	1,433	12.4	2,648	23.1	566	10.5	4,647	16.3
9 - Trabalhadores Não Qualificados	2,164	18.7	1,347	11.8	511	9.5	4,022	14.2
0 - Profissões Residuais / Não Classificados	729	6.3	621	5.4	482	9.0	1,832	6.4
TOTAL	11,579	100.0	11,459	100.0	5,385	100.0	28,423	100.0

Fonte: DETEFP-MTS.

As profundas alterações introduzidas na Classificação Nacional de Profissões (CNP) não nos possibilitam a realização de uma análise diacrónica, pelo que iremos analisar a estrutura profissional do AUCI de forma estática. Verifica-se, em 1996, a presença de uma relativa dispersão profissional, embora se deva destacar a importância do grupo dos Operários, Artífices e Trabalhadores Similares que, no seu conjunto, representam 1/4 da força de trabalho do AUCI. Deve-se ter ainda em conta o peso significativo que assumem os grupos profissionais 8 e 9 que, no seu conjunto, representam cerca de 30 % do total de trabalhadores.

A presença de Especialistas das Profissões Intelectuais e Científicas é ainda muito reduzida, encontrando-se aqui uma das mais importantes lacunas na composição profissional do AUCI. De igual forma, o peso relativo dos Agricultores e Trabalhadores Qualificados da Agricultura e Pescas, assume uma expressão particularmente reduzida que não deve, no entanto, ser tomada como tal, devido à existência de situações diversificadas de não "oficialização" da actividade agrícola.

2.3 - Evolução das Remunerações

O vencimento médio mensal de um TCO, no AUCI, era, em 1993, de 63.841 Esc., sendo que, em 1996, esse montante se tinha actualizado para 76.006 (note-se, no entanto, que este valor está, claramente, abaixo da média nacional).

Quadro 5
Evolução das Remunerações Médias Mensais por Concelho

Concelho	1993			1996		
	TCO	VMR	RMM	TCO	VMR	RMM
Castelo Branco	11,185	766,054	68,489	10,763	863,933	80,269
Covilhã	11,370	695,292	61,152	10,779	789,570	73,251
Fundão	4,538	268,293	59,121	4,900	356,255	72,705
Total AUCI	27,093	1,729,639	63,841	26,442	2,009,758	76,006

Fonte: DETEFP-MTS.

As remunerações dos TCO's do AUCI registaram, entre 1993 e 1996, um crescimento médio anual equivalente a + 6 %. Verifica-se, no entanto, no estudo,

uma discrepância nos critérios de actualização dos vencimentos, já que, para o grupo dos Quadros Superiores, o aumento médio anual das suas remunerações foi superior à taxa média de crescimento das remunerações dos Quadros Médios, dos Profissionais Qualificados, dos Semi-Qualificados e dos Não Qualificados⁵.

2.4 - Fenómenos de Discriminação Sexual

Iremos, seguidamente, abordar o problema da existência de alguns fenómenos de discriminação e de segregação sexual⁶, tomando diversos campos de análise para desenvolver a percepção desses mesmos fenómenos. Deve-se ter em conta, no entanto, que os dados aqui evidenciados não constituem, no quadro nacional, uma excepção à regra, já que estas realidades partem de quadros axiológicos, históricos, sociais e culturais de natureza mais abrangente do que a que se reporta intrinsecamente ao AUCI.

A composição do emprego no AUCI apresenta, relativamente a determinados grupos sociais, algumas dissemelhanças que convém referir. No AUCI, os homens apresentam sempre níveis de qualificação superiores aos registados pelas mulheres, embora se possa considerar que, em certa medida, se observa uma aproximação: em 1986, os indivíduos do sexo masculino possuíam um nível médio de qualificações igual a 3.52, enquanto o valor para as mulheres era de 3.14; dez anos mais tarde esses valores tinham progredido para 3.69 (homens) e 3.42 (mulheres). Estas diferenças, de uma forma ou de outra, exercem pressões específicas sobre o mercado de trabalho, com implicações significativas, por exemplo, no plano das remunerações.

Quadro 6
Evolução do Nível Médio de Qualificações⁷ dos T.C.O., segundo o Sexo

Concelho	Homens			Mulheres		
	1986	1993	1996	1986	1993	1996
Castelo Branco	3.48	3.52	3.71	3.23	3.23	3.35
Covilhã	3.57	3.60	3.73	3.08	3.28	3.46
Fundão	3.37	3.41	3.57	3.22	3.27	3.49
Total do AUCI	3.52	3.53	3.69	3.14	3.26	3.42

Fonte: DETEFP-MTS.

É sabido que a permeabilidade ao emprego feminino surge de forma diferencial nos diferentes sectores de actividade, razão porque alguns são conotados como sendo tradicionalmente de mão-de-obra feminina ou masculina. Esta situação não deixa de assumir alguma importância já que, da prossecução destas políticas de recrutamento, decorrem, obviamente, fenómenos de segregação e de discriminação.

Podemos, afirmar, com base nos dados apurados, que a entrada da mulher no mercado de trabalho não está a em condições de equilíbrio e igualdade, verificando-se uma tendência muito nítida para a segregação sexual, quer em termos horizontais, quer em termos verticais, isto é, tanto ao nível das profissões, quanto das actividades, porquanto se assiste a uma concentração elevada, em determinadas áreas, de emprego feminino ou de emprego masculino.

⁵ Para mais informações estatísticas, neste e noutros sub-pontos, consultar o Estudo, anteriormente referido, a que se reporta esta comunicação.

⁶ Ainda que esta análise não constitua uma novidade, nem para o panorama nacional nem para o AUCI, consideramos que nunca é demais comprovar esta forma de desigualdade social.

⁷ O Nível Médio de Qualificações diz respeito a todos os TCO's, exceptuando os Dirigentes e os Não Classificados. Neste estudo, o Nível Médio de Qualificações foi calculado tomando por base os seguintes valores: Praticantes e Aprendizizes (1); Pessoal Não Qualificado (2); Pessoal Semi-Qualificado (3); Pessoal Qualificado (4); Pessoal Altamente Qualificado (5); Encarregados, Contramestres e Chefes de Equipa (6); Quadros Médios (7); Quadros Superiores (8).

Para além dos níveis de discriminação acima descritos, fazemos, ainda, referência à discriminação salarial, que pode ser constatada no quadro que se segue.

Quadro 7
Evolução das Remunerações Médias Mensais por Concelho, segundo o Sexo

Concelho	1993			1996		
	H	M	T	H	M	T
Castelo Branco	77,301	56,259	68,489	89,696	67,425	80,269
Covilhã	67,920	52,807	61,152	81,707	62,917	73,251
Fundão	65,277	50,652	59,121	81,504	62,004	72,705
Total AUCI	71,427	53,838	63,841	85,015	64,511	76,006

Fonte: DETEFP-MTS

Poder-se-ia argumentar que essa diferença resulta do facto de estas apresentarem menor escolaridade e menor nível qualificacional, no entanto, uma leitura individualizada de cada um dos grupos de qualificação, permite-nos verificar que assim não é. Apenas entre os Profissionais Altamente Qualificados se observa um equilíbrio remuneratório, sendo que nos restantes, as remunerações médias das mulheres são sempre inferiores às dos homens. Para além do exposto, verifica-se ainda uma ligeira tendência para aumentar a presença feminina nos sectores de actividade económica que praticam salários mais baixos.

Quadro 8
Evolução das Remunerações Médias Mensais no AUCI por Níveis de Qualificação, segundo o Sexo

Níveis de Qualificação	1993			1996		
	H	M	T	H	M	T
Não Classificados, Nível Desconhecido/Ignorado	80,786	60,262	73,092	104,003	88,297	99,912
Quadros Superiores	152,030	138,547	149,464	216,461	168,394	201,419
Quadros Médios	125,564	102,169	121,753	161,148	133,958	149,198
Encarregados, Contramestres, Chefes de Equipa	106,213	86,245	101,216	125,463	110,846	121,852
Profissionais Altamente Qualificados	94,161	97,290	95,044	103,202	106,219	103,994
Profissionais Qualificados	74,924	54,745	66,387	85,022	63,793	76,043
Profissionais Semi-Qualificados	58,765	51,519	54,813	67,605	58,054	62,594
Profissionais Não Qualificados	52,294	43,255	49,165	62,887	50,806	57,574
Praticantes, Aprendizizes	46,813	42,762	44,741	56,131	50,618	53,135
Total	71,427	53,838	63,841	85,015	64,511	76,006

Fonte: DETEFP-MTS

3 - Modalidades de gestão e mobilização da mão-de-obra

3.1 - O emprego segundo o regime contratual

A composição do emprego, no Arco Urbano do Centro Interior, segundo o tipo de relacionamento contratual com a entidade empregadora, é caracterizada, de acordo com os dados dos questionários, pela predominância de vínculos estáveis, e pela insignificância do trabalho sazonal/eventual, bem como daquele que decorre de outros regimes contratuais.

Esta análise deve, no entanto, ser conjugada com os dados fornecidos por outras fontes de informação, nomeadamente as entrevistas feitas a diversas entidades que dão conta do peso significativo e a aumentar, nomeadamente, dos contratos a termo certo.

3.2 - Modalidades de Recrutamento e de Aquisição de Qualificações

O recrutamento de novos profissionais apresenta modalidades distintas, sendo fundamental a percepção de quais os processos, meios e percursos que orientam as escolhas das entidades empregadoras. A maior parte das empresas define as suas necessidades de mão-de-obra através dos seus responsáveis

máximos, sendo raras as situações em que existem departamentos com competências específicas para o efeito.

Quadro 9
Responsabilidade pela identificação das necessidades de mão-de-obra

Responsável	Nº	%
Direcção-geral	4	6.0
Departamento Operacionais	1	1.5
Administração	4	6.0
Gerência / Sócios da Empresa	48	71.6
Chefias Directas (Intermédias)	9	13.4
Departamento de Recursos Humanos	1	1.5
TOTAL	67	100.0

Fonte: Inquérito às Empresas do AUCI

No que diz respeito às modalidades de recrutamento interno, verifica-se uma tendência para que esta se faça, preferencialmente, no interior de uma mesma secção, independentemente do nível de qualificações em causa. A recorrência ao recrutamento interno entre secções não é muito significativa mas, curiosamente, aumenta ligeiramente, com a diminuição do nível de qualificações exigidas. De igual forma, nas profissões com menor exigência de qualificações, o recurso à aprendizagem em exercício é mais evidente do que para as categorias profissionais de maior exigência (quadros e chefias). A formação, interna ou externa, recolhe uma adesão muito fraca, sendo, no entanto, maior para os grupos profissionais cujo nível de qualificações é mais elevado. Registe-se ainda o facto de, entre 1/4 e 1/3 das empresas não saber, ou não indicar, quais as modalidades de recrutamento interno.

O recrutamento externo apresenta-se mais diversificado, mas é possível, ainda assim, distinguir alguns padrões específicos. Por um lado, se tivéssemos que identificar uma modalidade de recrutamento transversal a todos os níveis de qualificação, teríamos necessariamente que chamar a atenção para a via do conhecimento pessoal, isto é, para a modalidade mais informal e directa, embora esta modalidade de recrutamento externo, que depende essencialmente das redes de relacionamento inter-pessoal, ocorra com maior frequência para os profissionais com qualificações mais reduzidas.

Quadro 10
Principais Formas de Recrutamento

Formas de Recrutamento Interno	Quadros e Chefias		Prof. Qualificados		Prof. Semi-qualif.	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Na mesma secção	30	44.8	29	43.3	28	41.8
Entre secções	6	9.0	9	13.4	10	14.9
Com recurso a aprendizagem em exercício	17	25.4	29	43.3	27	40.3
Com recurso a formação interna	12	17.9	9	13.4	9	13.4
Com recurso a formação externa	9	13.4	7	10.4	5	7.5
Não sabe / Não responde	21	31.3	16	23.9	17	25.4
Formas de Recrutamento Externo	Quadros e Chefias		Prof. Qualificados		Prof. Semi-qualif.	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Empresas do sector, na região	19	28.4	27	40.3	15	22.4
Empresas do sector, fora da região	3	4.5	2	3.0	0	0.0
Empresas de outros sectores, na região	1	1.5	0	0.0	0	0.0
Empresas de outros sectores, fora da região	1	1.5	1	1.5	0	0.0
Centro de Emprego: 1º emprego	5	7.5	12	17.9	18	26.9
Centro de Emprego: novo emprego	6	9.0	12	17.9	13	19.4
Via anúncio	8	11.9	21	31.3	16	23.9
Via conhecimento pessoal	23	34.3	24	35.8	33	49.3
Outras formas de recrutamento externo	1	1.5	1	1.5	3	4.5
Não sabe / Não responde	23	34.3	14	20.9	12	17.9

Fonte: Questionário aplicado às Empresas do AUCI (*Espaço e Desenvolvimento*, 1998).

Nota: as percentagens estão calculadas face ao número total de empresas que fazem parte da amostra (67).

Podemos identificar algumas modalidades mais específicas, como seja a da recorrência aos Centros de Emprego que, pese embora não seja muito

frequente, tende a aumentar com a diminuição da exigência de qualificações, principalmente no que diz respeito à contratação de 1º emprego.

A contratação de pessoal qualificado na concorrência directa (empresas do mesmo sector e da mesma região) é uma modalidade particularmente frequente, podendo-se afirmar o contrário relativamente à concorrência indirecta (empresas de outros sectores e/ou de outras regiões), cuja frequência é muito reduzida ou mesmo nula. O recurso ao anúncio (através da comunicação audio-visual) é mais usado para os Profissionais Qualificados (cerca de 1/3 das empresas) do que para os Quadros e Chefias (cerca de 1/8 das empresas). Também relativamente ao recrutamento externo se verificaram percentagens significativas de não-resposta, principalmente para o grupo profissional dos Quadros e das Chefias.

A experiência profissional é a modalidade primordial de obtenção de qualificações por parte dos trabalhadores, modalidade essa que decorre, normalmente, no seio da própria empresa. Dito de outra forma: são as empresas que, através da experiência diária, proporcionam a qualificação necessária aos seus trabalhadores. A recorrência à obtenção de trabalhadores qualificados, mediante experiência noutras empresas, surge como uma das modalidades alternativas à anterior, sendo muito fraco o recrutamento de emprego cuja qualificação tenha sido obtida através de acções de formação ou através do sistema de ensino oficial. E, sendo certo que cerca de 1/3 das empresas considera estas modalidades de aquisição de competências profissionais, não deixa de ser evidente que estas opções são, pelo menos aparentemente, meras alternativas à modalidade da qualificação interna.

Quadro 11
Principais Formas/Modalidades de Aquisição de Qualificações
por parte dos Trabalhadores da Empresa

Formas de Aquisição de Qualificações	1ª Forma		2ª Forma		3ª Forma	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Na empresa, através da experiência	55	82.1	9	13.4	1	1.5
Na empresa, através da frequência de acções de formação	4	6.0	13	19.4	3	4.5
Noutra empresa, através da experiência	2	3.0	19	28.4	12	17.9
Noutra empresa, através da frequência de acções de formação	2	3.0	6	9.0	0	0.0
Através do sistema de ensino oficial	2	3.0	6	9.0	15	22.4
Através da frequência de cursos de formação, sem experiência de empresa	1	1.5	4	6.0	2	3.0
Outras formas	0	0.0	2	3.0	1	1.5
Não sabe / Não responde	1	1.5	8	11.9	33	49.3
TOTAL	67	100.0	67	100.0	67	100.0

Fonte: Questionário aplicado às Empresas do AUCI (*Espaço e Desenvolvimento*, 1998).

O recrutamento de emprego jovem, nomeadamente daquele que esteve ligado aos Sistemas de Ensino ou de Formação da região, é feito por cerca de metade das empresas (55.2 %), sendo que, na sua grande maioria, essa procura diz respeito ao Ensino Médio e Superior. Essas empresas (37) terão gerado, em 1996/97, cerca de 140 postos de trabalho para jovens oriundos do sistema de ensino/formação regional, sendo que estes receberam a sua formação, essencialmente, nas Escolas Politécnicas, Superiores e de Formação Profissional.

Mais de metade das empresas inquiridas (53.7 %) revelou não recorrer às medidas de apoio ao emprego do IIEFP, nos seus processos de recrutamento de pessoal, facto que não deixa de indiciar o sub-aproveitamento dos apoios existentes. Nas empresas que recorrem a esses apoios, a maioria destas opta pelos Apoios à Contratação (privilegiando os jovens à procura de 1º emprego), surgindo, muito esporadicamente, referências a outros tipos de apoios (como sejam os estágios remunerados).

3.3 – *Perfis profissionais*

No sentido de se perceber se têm ocorrido mudanças significativas no campo dos conteúdos, da organização, da divisão do trabalho e também ao nível tecnológico, procurámos identificar os perfis profissionais que estão em expansão e em recessão no AUCI.

A indicação destes perfis resultaria da percepção que os responsáveis das empresas inquiridas teriam das mudanças ocorridas neste campo, sendo, portanto, da sua responsabilidade a identificação dos mesmos. A nossa pretensão foi contudo gorada porque os empresários foram incapazes de objectivar novos perfis em expansão nas suas empresas.

3.4 - *As escassas mudanças organizacionais*

Apesar de modernização tecnológica registada em empresas de diferentes sectores, nomeadamente nas empresas mais dinâmicas do têxtil e dos produtos metálicos e máquinas, são exíguos ou inexistentes os sinais de renovação dos factores de competitividade ao nível organizacional e ao nível de mudanças operadas na estrutura de qualificações. Não é, por isso, de estranhar que sejam negligenciados os aspectos relacionados com a formação⁸ e que a aprendizagem em exercício seja ainda de primordial importância para os empresários.

Estamos ainda perante níveis de organização do trabalho e de gestão da mão-de-obra com fortes contornos tayloristas, aspectos já anteriormente analisados num estudo relativo ao concelho da Covilhã⁹ e que mostraram neste Estudo sinais de continuidade. Nas empresas, mantêm-se, de um modo geral, métodos de gestão tradicionais, quadros organizacionais rígidos com uma clara separação entre gestão, concepção controlo e execução, com tudo o que isto acarreta em termos de relações sociais hierarquizadas e de “desqualificação” dentro do processo de trabalho.

A aposta em novos equipamentos com a inexistência de uma aposta simultânea nos recursos humanos decorre de uma perspectiva tecnocêntrica dos empresários. Tal situação leva/pode levar, em muitas situações, a desfaseamentos entre os ganhos possíveis e os ganhos realmente obtidos com a introdução de novos equipamentos nas empresas, uma vez que só se poderá tirar total proveito de novas potencialidades técnicas se houver uma aposta simultânea nos recursos humanos.

O caminhar para um patamar superior de competitividade também só é possível com o reforço do pessoal altamente qualificado, qualificado e dos quadros médios, sendo, no entanto, ainda insuficientes, no AUCI, as mudanças nessa direcção. E estas continuarão a ser escassas, pelo menos se tivermos em conta que as empresas apontam, de acordo com os dados apurados nos questionários, para a estabilização a curto/médio prazo desse tipo de recursos humanos.

A função gestão e planeamento dos recursos humanos está, na maioria das empresas, ausente ou tem ainda um carácter esporádico ou de mero ajustamento quantitativo das necessidades de mão-de-obra¹⁰.

⁸ No Estudo "Emprego e Formação no Arco Urbano do Centro Interior", acima citado, são apresentados dados que mostram o reduzido número de acções de formação profissional levadas a cabo por iniciativa dos empresários.

⁹ RODRIGUES, M^a João e NEVES, A. Oliveira (coords.) (1994), *Políticas de reestruturação, emprego e desenvolvimento regional*, Lisboa: IEFP.

¹⁰ Note-se, como facto ilustrativo, que as necessidades de mão-de-obra são, na sua maioria, identificadas pela gerência/sócios da empresa; só uma empresa referiu que essas necessidades eram identificadas pelo responsável dos recursos humanos.

A dificuldade, por parte dos empresários, de identificarem novos perfis profissionais decorrentes de alterações tecnológicas e organizacionais, encontra em todos os aspectos referidos grande parte da sua explicação.

A mudança qualitativa da estrutura de qualificações (aumento significativo do peso do pessoal altamente qualificado, qualificado e dos quadros médios) e a emergência e expansão de novos perfis profissionais estão ligadas a dois tipos de factores. Por um lado, à capacidade dos sistemas de ensino e formação “produzirem” recursos humanos, em quantidade e em qualidade, adequados às necessidades dos novos modelos de produção, o que significa que esses sistemas têm que ter uma função cada vez mais antecipadora. Cabendo aqui realçar, no âmbito desta formação antecipadora de novos perfis, o curso de técnico de produto têxtil, dado pela ESTEBI¹¹.

Por outro lado, estão ligadas às mudanças tecnológicas e organizacionais inseridas nas lógicas desses novos modelos de produção: flexibilidade na definição das tarefas, redução das fronteiras entre concepção e execução, integração vertical e horizontal das tarefas, descentralização de responsabilidades. Aspecto este muito ligado à capacidade de mudança e de enfrentar novos desafios por parte dos empresários.

4 – Recursos humanos e desemprego registado

Apresenta-se, em seguida, uma panorâmica sobre o desemprego registado entre Dez./95 e Dez./97, para os Centros de Emprego de Castelo Branco e da Covilhã. Deve-se registar, desde já, o facto de qualquer um dos referidos Centros de Emprego englobar informações respeitantes a concelhos que não pertencem ao âmbito do presente estudo. No entanto, uma maioria muito significativa do volume de desemprego registado no CT/E de Castelo Branco diz respeito ao próprio Concelho (cerca de 4/5 do total), e do total de pedidos de emprego no CT/E da Covilhã, entre 90 % e 95 % dizem respeito aos concelhos da Covilhã e do Fundão, cabendo ao primeiro cerca de 70 % e ao segundo cerca de 20 %.

Deve-se ter ainda em conta a importância do desemprego concelhio no total do desemprego do AUCI: quase metade deste está centrado no Concelho da Covilhã (45.6 %), 40.1 % em Castelo Branco, enquanto o desemprego registado no Fundão representa apenas 14.3 % do total observado no AUCI (dados relativos a Dez. de 1997).

4.1 – Tendências de evolução do desemprego

O desemprego registado apresenta, no CT/E da Covilhã, um valor consideravelmente superior ao registado no CT/E de Castelo Branco, embora essa diferença se tenha reduzido, em Dez/97, para cerca de metade da observada dois anos antes: em Dez/95, o CT/E da Covilhã apresentava mais 1707 desempregados do que o CT/E de Castelo Branco, sendo que, passados dois anos, essa diferença se ficava pelos 874 desempregados. Para além do desemprego real estar acima do registado, este está ainda subavaliado pois não contempla os desempregados inscritos em programas ocupacionais (cujos números também estão expressos no quadro) que, na sua maioria, acabam por não ser inseridos na instituição em que exercem temporariamente uma actividade.

¹¹ Escola Tecnológica da Beira Interior, sediada na Covilhã.

Quadro12
Procura e oferta de emprego – situação no final do mês de Dezembro

Centro de Emprego		Pedidos de emprego						Ofertas de Emprego	
		Desempregados			Ocupados	Indispon.	Empregados		Total
		1º emprego	Novo emprego	Total					
Covilhã	Dez. 95	679	3.548	4.227	194	----	116	4.537	165
	Dez. 96	808	3.464	4.272	311	----	134	4.717	180
	Dez. 97	696	3.071	3.767	352	26	98	4.243	275
Castelo Branco	Dez. 95	451	2.069	2.520	122	----	48	2.690	23
	Dez. 96	497	2.165	2.662	137	----	66	2.865	27
	Dez. 97	543	2.350	2.893	311	7	51	3.262	44

Fonte: IEFP.

Houve no período em análise, uma redução do desemprego no CT/E da Covilhã e um aumento no CT/E de Castelo Branco: entre Dez/95 e Dez/97 o CT/E da Covilhã reduz o seu volume de desemprego (menos 460 desempregados, em termos absolutos), o que corresponde a cerca de 10.9 % do desemprego de Dez/95, enquanto, no mesmo período, na área de intervenção do CT/E de Castelo Branco passa a haver mais 370 desempregados, em termos absolutos, o que corresponde a um aumento de 14.8 % dos quantitativos registados em Dez/95. Pese embora a redução do desemprego na Covilhã e o aumento deste em Castelo Branco, o desemprego é significativamente maior naquele concelho do que neste. O desemprego no concelho do Fundão, de acordo com as entrevistas realizadas, é actualmente ainda menos significativo.

O sector dos lanifícios continua a libertar mão-de-obra, mas o sector considerado de alto risco é o das confecções, em especial aquelas empresas que só trabalham por encomenda/feito, que floresceram devido à existência de condições conjunturais favoráveis (aumento das encomendas e mão-de-obra barata disponível) mas com poucas condições de subsistir. Perante este facto, é pertinente que sejam accionados os mecanismos de reconversão profissional.

4.2 – Composição interna dos desempregados e sua evolução

Entre 1996 e 1997 regista-se, em termos etários, uma tendência para uma ligeira redução do peso relativo dos indivíduos com menos de 35 anos de idade em detrimento do aumento do peso relativo dos que têm uma idade superior (exceptuando o caso do grupo etário entre os 25-34 anos no que se refere ao CT/E de Castelo Branco). Ainda assim, em Dez/97, há um quase “equilíbrio”, em termos percentuais, entre os desempregados inscritos com menos de 35 anos e aqueles que têm essa idade ou mais, tanto nos desempregados inscritos no CT/E da Covilhã como nos do CT/E de Castelo Branco.

Em qualquer destes CT/Es, o maior peso de desempregados está no grupo etário que compreende idades entre os 35 e 54 anos (embora com maior incidência no da Covilhã), idades com as quais já é mais difícil a reinserção no mercado de trabalho.

O desemprego do AUCI caracteriza-se também pelo baixo nível de habilitações, o que constitui um grande problema estrutural do desemprego, também, nesta região. Duas, em cada três pessoas desempregadas, possui, no máximo, seis anos de escolaridade, ou seja não tem a escolaridade obrigatória, facto que, por um lado, condiciona significativamente a sua entrada no mercado de trabalho e, por outro, exige, quer das entidades de ensino/formação, quer de outras instituições de natureza social, um esforço considerável na formação profissional. Apenas um em cada vinte desempregados possui um curso médio ou superior e apenas um em cada sete desempregados possui o 11º ou o 12º ano. Aspectos que dificultam bastante a colocação de uma parte significativa dos desempregados (mais de 4/5).

Quadro 13
Procura de emprego no final do mês, segundo o grupo etário (em %)

Centro de Emprego		Total	Grupos Etários			
			< 25	25 - 34	35 - 54	55 e +
Covilhã	Dez. 95	100.0	---	---	---	---
	Dez. 96	100.0	29.7	24.9	35.8	9.6
	Dez. 97	100.0	26.8	23.3	37.5	12.4
Castelo Branco	Dez. 95	100.0	---	---	---	---
	Dez. 96	100.0	27.3	27.3	31.6	13.8
	Dez. 97	100.0	24.0	28.3	32.1	15.6

Fonte: IEFP.

Registe-se, no entanto, que, entre Dez/95 e Dez/97, o desemprego de pessoas com seis ou menos anos de escolaridade se reduz em cerca de 8 %, enquanto, inversamente, o número de desempregados com onze ou mais anos de escolaridade aumenta cerca de 20 % (considerando os dados do CT/E de Castelo Branco e do CT/E da Covilhã no seu conjunto), facto que não deixa de suscitar alguma perplexidade e remete para uma reflexão mais profunda sobre os níveis e a natureza da desadequação entre o tipo de formação proporcionado pelos diversos sistemas de ensino técnico, profissional e científico e o tecido produtivo. Neste âmbito, merece especial atenção o desemprego dos licenciados que continuou a aumentar durante o ano de 1998, de acordo com informações prestadas pelos CT/Es.

Quadro 14
Desemprego no final do mês, segundo o grau de habilitações literárias

Centro de Emprego		< de 6 anos	6 anos	9 anos	11 e 12 anos	Curso médio/superior	Total
Covilhã	Dez. 95	2.009	1.069	513	491	145	4.227
	Dez. 96	1.788	1.118	614	608	144	4.272
	Dez. 97	1.699	851	531	523	159	3.767
Castelo Branco	Dez. 95	1.053	574	394	369	130	2.520
	Dez. 96	1.078	630	401	397	166	2.662
	Dez. 97	1.219	566	424	472	212	2.893

Fonte: IEFP.

Finalmente, e no que diz respeito à distribuição da procura de emprego, segundo o sexo dos indivíduos, verifica-se que este é, em qualquer um dos três anos em análise, maioritariamente composto por mulheres, embora, no CT/E da Covilhã se registe um certo equilíbrio (com os homens a variar entre os 45 % e os 47 %), enquanto no CT/E de Castelo Branco a preponderância das mulheres é mais evidente.

Quadro 15
Procura de emprego no final do mês de Dezembro, segundo a situação e o sexo

Centro de Emprego		1º emprego			Novo emprego			Ocupados			Empregados			Total		
		H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T
Covilhã	Dez. 95	270	409	679	1.732	1.816	3.548	95	99	194	55	61	116	2.152	2.385	4.537
	Dez. 96	321	487	808	1.580	1.884	3.464	142	169	311	57	77	134	2.100	2.617	4.717
	Dez. 97	277	419	696	1.493	1.578	3.071	147	205	352	41	57	98	1.966	2.277	4.243
Castelo Branco	Dez. 95	145	306	451	887	1.182	2.069	39	83	122	24	24	48	1.095	1.595	2.690
	Dez. 96	162	335	497	900	1.265	2.165	42	95	137	28	38	66	1.132	1.733	2.865
	Dez. 97	151	392	543	924	1.426	2.350	119	192	311	25	26	51	1.221	2.041	3.262

Fonte: IEFP.

Se considerarmos os dois CT/Es no seu conjunto, verificamos que, entre Dez/95 e Dez/97, o número de homens inscritos à procura de emprego se reduziu em cerca de 2 %, enquanto o número de mulheres, em situação idêntica, aumentou 8.5 %, facto que demonstra a menor capacidade de absorção, por parte do mercado de trabalho, dos efectivos femininos.

As profissões mais afectadas pelo desemprego, nos CT/Es de Castelo

Branco e da Covilhã, distribuem-se maioritariamente (81.3 %), de forma equilibrada, por cinco grupos profissionais: 4, 5, 7, 8 e 9. Deve-se ter em conta, no entanto, que metade do desemprego registado nos dois CT/Es (48.6 %), segundo a actividade anteriormente exercida pelos desempregados, está concentrado nos três últimos grupos profissionais.

Quadro 16
Estrutura Profissional dos Desempregados por Centro de Emprego (Dez. de 1997)

Grandes Grupos Profissionais (CNP)	Castelo Branco		Covilhã		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1 - Q. Sup. Da Adm. Pub./Dirig. e Q. Sup. Empresas	24	0.8	47	1.2	71	1.1
2 - Especialistas das Prof. Intelectuais e Científicas	176	6.1	126	3.3	302	4.5
3 - Técnicos e Profissionais de Nível Intermédio	142	4.9	206	5.5	348	5.2
4 - Pessoal Administrativo e Similares	483	16.7	533	14.1	1,016	15.3
5 - Pessoal dos Serviços e Vendedores	480	16.6	678	18.0	1,158	17.4
6 - Agric. e Trab. Qualif. da Agricultura e Pescas	290	10.0	104	2.8	394	5.9
7 - Operários, Artífices e Trabalhadores Similares	365	12.6	772	20.5	1,137	17.1
8 - Op. de Instalações e Máq. e Trab. da Montagem	419	14.5	536	14.2	955	14.3
9 - Trabalhadores Não Qualificados	415	14.3	731	19.4	1,146	17.2
0 - Profissões Residuais / Não Classificados	99	3.4	34	0.9	133	2.0
TOTAL	2,893	100.0	3,767	100.0	6,660	100.0

Fonte: IEFP.

Verificamos ainda que o desemprego observado ao nível dos Grupos Profissionais de maiores habilitações, isto é, entre os Quadros Superiores da Administração Pública/Dirigentes e Quadros Superiores de Empresas e entre os Especialistas das Profissões Intelectuais e Científicas, embora não represente mais do que 6 % do total de desempregados, assume, ainda assim, um total de 373 indivíduos “desperdiçados” pelo tecido empresarial/institucional. A estrutura profissional do desemprego, segundo a profissão anteriormente exercida, não apresenta discrepâncias significativas entre os dois CT/Es.

5 . Aspectos conclusivos

Cabe-nos agora retomar a questão inicial, ainda que ela tenha vindo a ser respondida ao longo de toda a comunicação. Estaremos a passar dos tradicionais factores de competitividade, baseados nos custos da mão-de-obra, para um patamar superior de competitividade, centrado na qualidade dos recursos humanos? O padrão dominante, no AUCI, é o tradicional, ou seja, ainda é baseado no baixo custo da mão-de-obra, pesem embora os sinais (como sejam a ligeira melhoria das qualificações e das habilitações) de transição para um novo padrão de competitividade, este já centrado na qualidade dos recursos humanos. Ainda que do ponto de vista estatístico não sejam significativas, há a registar mudanças qualitativas em algumas empresas que poderão assumir um papel estruturante e indutor na mudança do tecido empresarial.

No geral, as estratégias de gestão têm sido predominantemente orientadas para a redução dos custos com a mão-de-obra, baseando-se em formas instáveis e precárias de emprego e na utilização de mão-de-obra barata e desqualificada.

São claros os défices de inovação ao nível organizacional, sendo mantidas, nomeadamente, formas de organização do trabalho tradicionais baseadas na clara separação entre concepção e execução, forte hierarquização e escasso envolvimento dos trabalhadores no processo de trabalho.

No AUCI, a estrutura de qualificações ainda é a característica do padrão de competitividade tradicional e tenderá a manter-se, na maior parte das empresas do AUCI, pelo menos se tivermos em conta que estas apontam, de acordo com os dados apurados nos questionários, nomeadamente para a estabilização a curto/médio prazo dos recursos humanos de nível intermédio e quadros superiores . O desemprego dos jovens licenciados é ainda mais preocupante se

tivermos em conta a intenção manifestada.

A função gestão e planeamento dos recursos humanos está, na maioria das empresas, ausente ou tem ainda um carácter esporádico ou de mero ajustamento quantitativo das necessidades de mão-de-obra.

Assiste-se à consolidação de uma postura tecnocêntrica por parte da maioria dos empresários, e a uma gestão desqualificante da mão-de-obra, com uma aposta na flexibilização quantitativa e não qualitativa.

A formação é ainda vista como um custo e não como um investimento. Pese embora ela estar sempre presente ao nível discursivo, constatou-se, na prática, um número reduzido de acções de formação e de utilização de recursos formativos.

Tendo em conta tudo o que se referiu, não é, por isso, de estranhar o facto de os empresários não terem conseguido detectar e objectivar novos perfis profissionais decorrentes de mudanças tecnológicas e/ou organizacionais, tendo-se revelado necessário adoptar novas metodologias para a sua identificação.

As mulheres estão ainda subrepresentadas no mercado de trabalho, ainda que sobrerrepresentadas no desemprego, sendo também sujeitas a níveis significativos de outros tipos de discriminação, o que denota a pouca eficácia das medidas e das políticas conducentes à igualdade de oportunidades, situação que não é exclusiva do AUCI.

As empresa inovadoras, ou seja aquelas que quiserem fazer um upgrading nos seus factores de competitividade terão que apostar, cada vez mais, na qualidade dos recursos humanos, em maiores níveis de cooperação, distribuição e circulação de informação no seio da empresa, ou seja, em trabalhadores e organizações “inteligentes”.

A análise apresentada permite identificar essencialmente os estrangulamentos que se colocam no âmbito dos recursos humanos. Mas, parafraseando o Relatório do PNUD de 1998¹², tendência não é destino. O futuro não está predeterminado, prepara-se. Dentro das margens de possibilidade que temos e no sentido de contrariar os estrangulamentos detectados, a melhoria da competitividade do AUCI, centrada na qualidade dos recursos humanos, dependerá, em larga medida, de uma acção voluntarista, pró-activa e concertada por parte dos diversos actores locais, devendo destacar-se a necessidade de qualificação da iniciativa empresarial.

Bibliografia

AMIN, A e THRIFT, N. (1994), “Living in the global”, in AMIN, A e THRIFT, N. (eds.), *Globalization, institutions and regional development in Europe*, Oxford: Oxford University Press.

COMISSÃO EUROPEIA (1995), *Évolution prospective des régions intérieures (et des espaces ruraux de faible densité de population de la Communauté)*, Luxemburgo: CE.

EUROPEAN COMMISSION (1996), *First Report on Local Development and Employment Initiatives – Lessons for territorial and local employment pacts*; Working Paper; November 1996 – SEC(96) 2061.

FREYSSINET, Jacques (1998), *Le Chômage*, Paris: Éditions La Découverte.

HARVEY, David, (1989), *The Condition of Postmodernity – An Enquiry into the Origins of Cultural Change*, Oxford: Basil Blackwell Ltd.

¹² PNUD (1998), *Relatório do Desenvolvimento Humano 1998*, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, Lisboa: Tricontinental Editora.

KÓVACS, Ilona e CASTILLO, Juan (1998), *Novos Modelos de Produção*, Oeiras: Celta Editora

MONITOR COMPANY (1994), *The competitiveness of Portugal, Knitwear action initiative – Summary*, (Documento policopiado)

Natário, Maria Manuel (1998), "O meio inovador e a competitividade na Beira Interior", Seminário *Beira Interior: Actualidade e Perspectivas de Desenvolvimento*, UBI, Covilhã, 30-31/Out

NEVES, António Oliveira (coord.) (1995), *Plano Estratégico da Cidade de Castelo Branco*, CMCB.

NEVES, António Oliveira e SIMÕES, Maria João (1996), "Minas da Panasqueira – dos enclaves económicos ao desenvolvimento alternativo em meios rurais", comunicação ao IV Encontro Nacional da APDR, Covilhã, UBI, 21-23/Nov

PNUD (1998), *Relatório do Desenvolvimento Humano 1998*, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, Lisboa: Tricontinental Editora

PUTNAM, Robert (1993), "The prosperous community. Social capital and public life", *The American Prospect*, nº13, pp.35-42.

RODRIGUES, Maria João e NEVES, António Oliveira (Coords.) (1994), *Políticas de Reestruturação, emprego e desenvolvimento regional*, Lisboa: IEFP