

Formação profissional para a indústria de curtumes em Alcanena*

Isabel NICOLAU**

A necessidade de melhorar a qualidade e eficiência da produção da nossa indústria tradicional e o ritmo de mudança tecnológica que se vem verificando, geram novas exigências de conhecimentos e atitudes perante o trabalho.

A qualidade dos recursos humanos impõe-se, assim, como um problema vital para as empresas e a formação profissional uma questão para a qual o sistema de ensino e as empresas terão de encontrar soluções eficientes e adequadas.

O presente trabalho procura analisar as respostas que, para a indústria de curtumes em Alcanena têm sido encontradas e as bases do modelo que se poderá delinear para o futuro.

I • Introdução

Inserida num contexto de concorrência internacional em que se confrontam por um lado a produção de baixo preço dos países em vias de desenvolvimento e, por outro, a produção de elevada qualidade dos países industrializados, grande parte da nossa indústria tradicional enfrenta hoje um teste à sua capacidade de adaptação de que depende o seu posicionamento concorrencial futuro.

Constituindo, por vezes, a base de tecidos produtivos locais em que a acumulação do "saber-fazer" engendrou sistemas de reprodução própria que impediram ou dificultaram o aparecimento de outras actividades, as flutuações do nível de vida das populações estão inevitavelmente ligados aos êxitos e fracassos da actividade a que estão colectivamente ligadas.

Baseados nos baixos custos salariais que tradicionalmente contrapõem Portugal ao resto da Europa Comunitária, os factores de competitividade da nossa indústria vão encontrando os limites impostos pela concorrência dos países mais periféricos.

A qualidade e a eficiência ressaltam, assim, como metas importantes a atingir e em relação às quais as empresas terão de se posicionar.

Concorda-se, de um modo geral, que a obtenção de vantagens competitivas implica o conhecimento das novas tecnologias que vão aparecendo e a correspondente aquisição dos equipamentos mais modernos e sofisticados.

Contudo, as mudanças tecnológicas conduzem a outras formas de acompanhamento humano do processo produtivo, criando novas exigências de conhecimentos e atitudes perante o trabalho.

A qualidade dos recursos humanos impõe-se, portanto, como um problema vital para as empresas e a formação profissional uma questão para a qual o sistema de ensino e as empresas terão necessariamente de encontrar soluções eficientes e adequadas.

O presente trabalho procura analisar as respostas de formação que, para a indústria de curtumes em Alcanena, têm sido encontradas e as que se poderão delinear para o futuro.

II • Enquadramento regional e sectorial

Localizado no distrito de Santarém, o concelho de Alcanena com cerca de 14500¹ habitantes (3% da população do distrito) e uma densidade

* Texto baseado em trabalho realizado no âmbito do projecto de investigação "Disparidades Regionais de Formação: Avaliação do Sistema Educação/Formação e Elementos para a Definição de Políticas de Âmbito Territorial" coordenado por João Ferrão e A. Oliveira das Neves, integrado no Programa de Investigação "Formation et Développement Régional en Europe à l'Horizon 1993", financiado pela D.A.T.A.R.(França).

**Docente do ISCTE

populacional de 114h/km², quase dupla dos valores distritais é, à escala regional, um concelho de média dimensão.

A sua estrutura produtiva é largamente baseada na indústria que ocupa 2/3 da população activa e à qual estão ligadas as actividades do sector terciário moderno (banca, seguros, serviços às empresas, etc.) que, neste concelho, têm uma importância relativa superior à verificada a generalidade dos concelhos do distrito (Nicolau e Silva, 1989).

A agricultura, pelo contrário, tem um papel pouco significativo na actividade económica, ocupando apenas 10% da população activa.

A indústria transformadora é, portanto, a actividade estruturante de toda a vida económica e social da zona.

Contudo, Alcanena não possui um tecido industrial diversificado, sendo fortemente dependente de duas indústrias tradicionais que no conjunto criam cerca de 90% do VAB - os têxteis (malhas) e os curtumes. Na última década, esta última tem vindo a afirmar-se como determinante, sendo responsável pela criação de cerca de 70% do VAB e 50% do emprego total da indústria².

Deste modo, Alcanena é, de certa forma, um concelho de mono-indústria, com a particularidade de ser, simultaneamente, o centro mais importante da produção de curtumes ao nível nacional. Cerca de 2/3 dos estabelecimentos, metade da produção e volume de emprego desta indústria localizam-se em Alcanena,³ e tem-se verificado uma tendência para o reforço desta concentração, dadas as necessidades de infraestruturas que as características poluidoras da actividade tornam obrigatórias.

Com predominância de pequenas e médias empresas (82% tem menos de 20 pessoas ao serviço e apenas 7% mais de 50)⁴, que destinam 85% da sua produção à indústria de calçado, os curtumes têm beneficiado nos últimos 10 anos de um intenso crescimento das exportações daquela indústria, experimentando, por isso, uma acentuada expansão que se veio reflectir favoravelmente no nível de vida da população e, de um modo geral, num evidente dinamismo das outras actividades que lhe estão directa ou indirectamente ligadas. A inexistência de desemprego no concelho de Alcanena e a forte atracção que este exerce sobre os concelhos vizinhos, origina movimentos pendulares de grande significado que se estendem inclusivamente a Santarém.

Contudo, a animação económica que o concelho

tem revelado esconde fragilidades importantes: O carácter poluidor da indústria tem originado um movimento de deslocalização para os países periféricos, podendo prever-se que um maior controlo das normas ambientais, reflectindo-se nos custos de produção, conduza à procura de novas localizações em particular no que se refere à "fase da ribeira", mais poluente e mais exigente em mão-de-obra.

A forte dependência do mercado externo para abastecimento das matérias primas - 75% das peles são importadas - torna a rentabilidade das empresas muito sensível às flutuações das cotações internacionais daqueles produtos.

A excessiva concentração dos mercados, torna a vitalidade da indústria muito dependente da competitividade externa do calçado, factor sobre o qual não tem controlo.

Sendo, como se referiu, uma zona sem desemprego em que os salários na indústria de curtumes são os mais elevados, não é fácil a diversificação da estrutura produtiva através do aparecimento de novas actividades. A evolução local continuará, por isso, a depender em larga medida da capacidade da indústria de curtumes traduzir o dinamismo que a anima em comportamentos estratégicos que assegurem a sua rentabilidade e sobrevivência a longo prazo.

Num quadro de concorrência internacional em que se confrontam por um lado os curtidos europeus de elevada qualidade e, por outro, os curtidos de qualidade inferior oriundos de países como a Índia, Paquistão, Argentina, Coreia, onde os custos salariais são baixos e as normas ambientais têm uma fraca expressão, não será viável para a indústria portuguesa competir com estes últimos. Não pode, por isso, deixar de apostar no reforço da qualidade da sua produção e na melhoria dos seus padrões de eficiência.

Neste contexto, os recursos humanos, são, sem dúvida, um dos vectores estratégicos fundamentais.

Em situação que não é substancialmente diferente do conjunto da indústria transformadora, o pessoal ao serviço da indústria de curtumes possui baixo nível de instrução. No seu conjunto, 85% tem apenas a escolaridade obrigatória e nestes estão incluídos 42% dos quadros médios e superiores⁵. Considerada como um pouco de química, matéria prima e boas máquinas, a indústria de curtumes ignorou durante muito tempo a formação do seu pessoal.

Assim, a formação profissional baseia-se essencialmente na prática adquirida no exercício da profissão e na acumulação de saberes tradicionais em relação a uma actividade que está localmente instalada há cerca de dois séculos. Contudo, a necessidade de quadros técnicos e mão-de-obra qualificada, tem vindo a ser cada vez mais sentida. Ao esforço de investimento de expansão por parte das empresas, veio associar-se a introdução de novas tecnologias, o que conduziu a uma alteração profunda no processo produtivo.

Embora não se traduzindo numa redução do nível de emprego global devido ao crescimento que se tem verificado, tem-se vindo a produzir algumas alterações qualitativas. São hoje mais evidentes as necessidades de ordem técnica e organizativa, quer ao nível produtivo, quer administrativo.

A insuficiência de recursos humanos qualificados, agravada pela desadequação da oferta e procura de formação, constitui, pois, um dos problemas com que a indústria se debate.

III • A formação na evolução das empresas

3.1 - Mutações tecnológicas e perfis profissionais
O esforço de investimento que se traduziu em grande parte na compra de equipamento fabril mais sofisticado, não ocorreu uniformemente em toda a indústria.

A par de um número reduzido de unidades bem equipadas em que a instalação dos novos equipamentos tem obedecido a um certo planeamento da cadeia produtiva, persiste ainda um grande número em que a adopção da tecnologia nova se tem feito de forma pontual e por isso desenquadrada das condições de funcionamento do resto do equipamento existente, originando em diversas fases de fabrico sobre e sub-ocupação. Noutras, ainda, o equipamento é apenas o indispensável a uma laboração a nível familiar.

Contudo, as formas de trabalho e o acompanhamento humano do processo produtivo são hoje, de um modo geral, substancialmente diferentes de há 15 ou 20 anos atrás, tendo havido algumas mudanças nos perfis profissionais. Algumas profissões extinguíram-se e outras valorizaram-se.

i) Profissões em extinção:

Aquelas que exigiam habilidade manual (descarnadores, rebaixadores, etc.). A mecanização tornou

possível a execução dessas tarefas por operários indiferenciados.

ii) Profissões em valorização:

As exigências de maior qualidade do produto, planeamento e controlo da produção, manutenção do equipamento e padrões mais eficientes de gestão, vem valorizando cada vez mais profissões como:

- técnicos de curtumes
- auxiliares de laboratório
- gestores da produção
- técnicos de manutenção
- técnicos administrativos (informáticos, nomeadamente)
- gestores (administrativos, financeiros, etc.)

Apesar destas alterações profissionais, mantém-se quase inalterado o método de recrutamento tradicional que é feito por conhecimento pessoal ou através de familiares e amigos.

Num concelho de pleno emprego e industrializado como Alcanena, o recurso à reserva de mão-de-obra agrícola não existe ou não tem expressão, recorrendo-se frequentemente a outros concelhos limítrofes. Contudo, a transferência entre empresas do mesmo sector é habitual, valorizando-se em termos salariais a experiência acumulada. Também é frequente a mobilidade de pessoal entre empresas que comercializam produtos químicos e as de curtumes.

No que se refere ao pessoal de manutenção, as metalomecânicas são as grandes fornecedoras. Sendo o nível salarial inferior nesta actividade, a saída é estimulada, debatendo-se aquelas empresas com problemas de "sangria" dos melhores profissionais.

O recrutamento através do Centro de Emprego é ainda reduzido e normalmente utilizado quando os outros canais não funcionam.

3.2 - A formação na óptica das empresas

O problema da formação profissional para os empresários põe-se a dois níveis:

- **do recrutamento** - as saídas do sistema de ensino nem sempre se produzem nas áreas em que a carencia é maior. A aprendizagem básica da profissão começa em geral na própria empresa.

- **do pessoal já contratado** - A formação pela via da experiência prática nem sempre consegue colmatar certas lacunas, em especial quando se

começa a fazer sentir a necessidade de melhorar os padrões de organização e de eficiência.

Contudo, se os problemas com a falta de pessoal qualificado nos diversos níveis hierárquicos fazem parte das preocupações comuns dos empresários, já a formação profissional é encarada de forma diversa.

Em primeiro lugar, a fraca qualidade de alguns cursos financiados pelos fundos comunitários, faz associar a formação profissional à obtenção de subsídios e, portanto, exclusivamente a benefícios financeiros.

Em segundo lugar, a fase que a indústria atravessa de intensa procura, com prazos de produção muito reduzidos (o trabalho é feito por encomenda), conduz a uma quase exclusiva focalização das atenções nos problemas do dia a dia.

Reconhecendo-se, embora, a importância da qualidade dos recursos humanos na melhoria da produtividade, a área do Pessoal é ainda uma função muito subalternizada na estrutura (formal ou informal) das empresas não existindo, geralmente, planos de formação sistemática do pessoal ao serviço. Em inquérito realizado a 33 empresas, 29 não tinham ninguém a ocupar-se da formação do pessoal, 2 incluíam uma pessoa que acumulava essa função com outras na empresa e apenas 2 possuíam uma pessoa a tempo inteiro. A subalternização da função pessoal é, de resto, mais acentuada nos curtumes que no conjunto da nossa indústria tradicional (Nicolau, I. e Ferrão, J., 1991). Os investimentos mais significativos nesta área têm sido os referentes aos técnicos de curtumes, frequentemente familiares dos empresários, que vão a escolas estrangeiras da especialidade fazer a sua formação.

Contudo, a hipótese de reciclagem do pessoal através de cursos que venham a ser realizados localmente por instituições com formadores bem qualificados (a Escola Secundária e/ou o Centro Tecnológico do Couro,⁶ são instituições referidas), em horas extra ou parcialmente extra-laborais remuneradas, é fortemente considerada como desejável pelas empresas mais sensíveis a estas questões.

A formação dentro da empresa, não parece ser uma solução possível, pela incompatibilidade com a laboração normal.

3.3 - A formação realizada

A oferta

A oferta de formação profissional para a indústria

de curtumes em Alcanena, tem sido garantida pelas seguintes vias:

i) - **Formação com carácter regular**, em que se integram:

-O curso de técnicos de curtumes (10º a 12º anos de escolaridade) da Escola Secundária de Alcanena. Este curso resultou de um protocolo entre a APIC (Associação Portuguesa de Industriais de Curtumes), Ministério da Educação e Câmara Municipal.

-Os cursos da Área C (Contabilidade, Informática, etc.) também na mesma Escola.

-A formação realizada no estrangeiro (Espanha, U.K., RFA) ao nível de bacharelato, em escolas da especialidade.

ii) - **Formação com carácter pontual**, esporádico, de curta duração e sem articulação entre si, tendo como protagonistas um conjunto diversificado de actores:

-Cursos nas empresas, para técnicos tintureiros, operadores lavadores, curtidores, acabadores e técnicos administrativos, financiados pelo FSE.

-Curso promovido pela APIC para encarregados de produção e técnicos de laboratório.

-Curso de electricidade para instalações industriais, promovido pelo IEFP.

-Apoio prestado nas empresas e financiamento de deslocações ao estrangeiro pelos representantes/agentes das multinacionais de produtos químicos. A informação principal referente a estas iniciativas resume-se no seguinte Quadro I:

A procura

Embora as necessidades da actividade produtiva sejam um factor de estímulo da oferta e procura de formação, este nem sempre é suficiente para produzir os ajustamentos, sobretudo ao nível local. No caso da indústria de curtumes em Alcanena, se os problemas ao nível da oferta não se encontram ainda resolvidos, também do lado da procura podemos identificar alguns bloqueamentos.

Por um lado, a imagem social das profissões penaliza as que estão directamente ligadas à produção e empurra os jovens para as de carácter administrativo.

Por outro, a procura por parte dos activos empre-

QUADRO I

Caracterização da oferta de formação técnico-profissional em Alcanena

Modalidades de formação	Áreas de formação técnico-profissional				
	Operários	Administrativos	Técnicos Laboratório Encarregados Produção	Director. Prod/Téc. Curtumes	Formadores
Nas empresas	X (d)	X (d)	X (c)		Pessoal c/ maior experiência. Técnicos empresas privadas
A.P.I.C. I.E.F.P.	X	X	X		Empresa privada (Porto)
Escola Secundária		X	X		Docentes da escola; Técnicos das emp. locais formados no estrangeiro
Estrangeiro (Espanha, R. Unido e RFA)			X (a)	X (b)	Inst. ensino superior (b) Empresas multinacionais

(a) Deslocações apoiadas por multinacionais do sector químico

(b) Formação financiada pelas empresas

(c) Apoio técnico dos agentes/representantes das empresas do sector químico

(d) Apoio do Fundo Social Europeu

gados é ainda escassa e necessita do estímulo e empenhamento das empresas, o que ainda não é evidente.

Assim:

O curso de Auxiliar de Curtumes da Escola Secundária de Alcanena que começou em 1986 com 12 alunos, dos quais terminaram 7, conta hoje com apenas 4 finalistas.

O curso de mecânica, da mesma escola, não tem funcionado por falta de alunos.

O curso de electricidade para instalações industriais (conservação e manutenção), contou com poucas inscrições, saldando-se num esforço que produziu fracos resultados.

Embora no primeiro caso a fraca aderência se atribua em parte a problemas com o funcionamento do laboratório, a verdade é que em Alcanena se verifica, tal como na generalidade do país, uma clara preferência pelas profissões administrativas - contabilidade e informática são os cursos mais procurados.

Uma inversão de atitudes passará, necessariamente, por acções adequadas de informação e sensibilização dos jovens e dos empresários.

IV • Perspectivas futuras

O objectivo da formação profissional é dotar as empresas de recursos humanos qualificados que contribuam aos diversos níveis hierárquicos para uma posição competitiva.

Os desafios que a indústria de curtumes tem de enfrentar nos próximos anos, justifica uma nova atitude face à formação profissional e um repensar do modelo de forma a torná-lo mais adequado às necessidades da indústria.

Além de quadros técnicos jovens, é indispensável a criação de novas formas de comportamento e de perspectivas profissionais, nomeadamente no que se refere a:

- concepção imaginativa das tarefas
- disponibilidade mental para a mudança

-permanente actualização profissional
A formação não pode, pois, basear-se em acções sem continuidade nem estar desligada de uma permanente interacção com as empresas.

A passagem da gestão tradicional e familiar das unidades produtivas para uma gestão moderna e eficiente, necessita mais de iniciativas integradas do que de acções isoladas e esforços descoordenados na formação profissional. Passa necessariamente por iniciativas capazes de abranger de forma sistematizada as necessidades de formação nos diversos níveis hierárquicos - empresários e quadros superiores, quadros médios e chefias, trabalhadores nas diversas especialidades.

O modelo deveria comportar instituições fortemente ligadas às empresas, com flexibilidade suficiente para acompanharem as necessidades e mudanças, capazes de fornecer não só uma formação conducente à obtenção de grau académico, como também a formação, reciclagem e actualização dos activos empregados.

De forma não desligada, a prestação de serviços de assistência às empresas, estudos e investigação, promoção e divulgação de informação, deveriam ser vertentes a desenvolver.

A Escola Secundária e o Centro Tecnológico do Couro poderiam, com alguma colaboração entre si, vir a ser os polos centrais de articulação entre a formação e o desenvolvimento empresarial e de confluência de esforços das "forças vivas locais", em especial as instituições e entidades interessadas no problema.

Simultaneamente, e talvez tanto como fazer formação, é importante desenvolver esforços da sua integração em redes internacionais, através de ligações com congéneres estrangeiras, promovendo acordos que proporcionem o acesso mais generalizado de jovens a escolas estrangeiras, a vinda de formadores qualificados e a troca de informação científica, técnica e profissional.

A afirmação das capacidades locais, ao contrário do que por vezes se afirma, não consiste apenas no

aproveitamento e valorização local dos recursos existentes; passa cada vez mais por uma abertura ao exterior e pela sua inserção internacional, onde se possa participar como parceiro de pleno direito. Com efeito, o salto qualitativo desta indústria requer mais do que o conhecimento das novas gerações de máquinas e de novos produtos patentes nas feiras internacionais; requer também canais de circulação regular de informação e contactos ao nível científico, técnico e profissional.

Na Europa Comunitária existem Escolas e Centros Tecnológicos com larga tradição neste domínio, e o aparelho de formação que vier a ser delineado, não poderá deixar de considerar este aspecto como fundamental.

A mobilidade internacional, que já hoje se verifica com a vinda frequente de técnicos estrangeiros, será no futuro mais facilitada e não é de excluir a hipótese de colaborações mais estreitas. A formação de pessoal técnico e dirigente a nível nacional terá, por isso de contar também com a concorrência da formação que existe a nível europeu.

NOTAS

- (1) INE, Estimativas da População Residente para 1986/12/31
- (2) INE, Estatísticas Industriais, 1988
- (3) INE, Estatísticas Industriais, 1988
- (4) INE, Serviço de Ficheiros, 1990
- (5) DEMESS, Quadros de Pessoal, 1988
- (6) Projecto da APIC, já aprovado e em vias de concretização.

BIBLIOGRAFIA

NICOLAU, M.I. e SILVA, J.A. (1989), "Alcanena no distrito de Santarém - Alguns factores de diferenciação" in *Concelho de Alcanena: Passado, Presente e Futuro*, Câmara Municipal de Alcanena.

NICOLAU, M.I. e FERRÃO, J. (1991) "Integração local e Internacional e utilização de serviços pelas PMIs- O caso dos curtumes em Alcanena" *Comunicação apresentada ao XXXI Congresso Europeu da Regional Science Association, Lisboa*.

TADDÉI, F. L. (1989) "Métiers du cuir: La formation comme enjeu économique", *Industrie du cuir*, 27171.