

# «*LA EDUCACION PERMANENTE EN EL AMBITO EMPRESARIAL*»

Uma maneira algo pragmática de encarar a Educação é inseri-la no processo geral de **enculturação**. Desde que nascem até que se passam deste mundo, os seres humanos acumulam e integram informação, modelam comportamentos, definem-se por atitudes que, no plano da vivência pessoal e da convivência social, acabam por conferir-lhes uma individualidade e uma personalidade que os distingue de todos os outros.

Esta aprendizagem contínua, que é tanto uma apreensão intelectual e emocional do mundo que nos rodeia, como uma aquisição da capacidade de produção pessoal de actos autónomos com que nós próprios influenciámos e fazemos modificar esse mundo, ocorre ao longo de fases distintas do nosso amadurecimento físico, mental e social, mediante o enquadramento de agentes educacionais formais ou informais que actuam junto de cada ser humano.

A mãe e a família próxima, nuclear, são os responsáveis pela primeira fase dessa abertura para o mundo, desde o processo de aprendizagem do andar, do gesto, da fala, da postura e da relação; do prático e do ético, do manual e do mental, do racional e do afectivo, do conhecer e do sentir emocional.

A autonomia do novo ente vai-se adquirindo através de aproximações sucessivas, numa situação de comparação dialéctica entre o afirmativo e o negativo; entre o que pode e o que não se pode, ou não se deve, fazer; entre o certo e o errado; entre o bem e o mal; entre o prémio e o castigo.

Esta forma de modelar a personalidade e o comportamento é já o reconhecer de uma forma — primária embora — de arbítrio pessoal e de autonomia de decisão, confinada, é certo, ao quadro estrito e limitado de um círculo familiar.

Mais tarde, na escola, introduz-se um método mais sistematizado, mais programado, mais generalizado, de prosseguir a educação individual e social. Neste último plano, a criança aprende agora uma relação horizontal nova, com os colegas da mesma idade e com o mesmo estatuto que o seu próprio, passando a fazer parte de um grupo que está sujeito a regras gerais e a normas de comportamento colectivo. Por delegação da sociedade, o professor exerce a sua função educacional numa relação assimétrica, vertical, com os alunos, assumindo a função de condutor, ou líder, de um processo organizado e estruturado de formação para o seu futuro.

Assim, a escolaridade obrigatória aparece — ou deveria aparecer — como uma forma de perfazer a formação para a cidadania (e não como um mero degrau inter-

médio para futuros estudos ou futuras formações): visa instilar os conhecimentos e induzir os comportamentos que habilitem cada um dos novos cidadãos a desempenhar cada um dos papéis sociais a que a sociedade complexa (tanto tecnológica como socialmente) dos tempos de hoje os irá obrigar; mas a desempenhar esses papéis de forma harmonicamente inserida e activamente participativa, volitiva e auto-determinada, sem rejeitar a conformidade mas sem recear as rupturas.

A escolaridade básica e obrigatória deve constituir um substracto educacional comum que cada adulto possua, que o habilite no futuro a constituir e a sustentar uma nova família, a exercer uma actividade profissional, a optar numa votação; a compreender e utilizar as tecnologias que aparecem na sua vida diária, desde o automóvel ou a máquina de lavar, ao quadro eléctrico da sua habitação; a entender a amortização de um empréstimo e a preencher uma folha de imposto de renda; a aceitar e a compreender as leis que o orientam e disciplinam; a alimentar-se correctamente e a zelar pela sua saúde; a conviver com colegas, com vizinhos, com parentes ou com desconhecidos; a exprimir-se correctamente na sua língua materna e a compreender algo das que mais se falam no espaço geográfico e político onde o seu país se encontra inserido. Finalmente, a conhecer a sua sociedade e o seu país, de modo a extrair desse conhecimento os elementos de uma identidade cultural que o defina como elemento de um corpo colectivo bem caracterizado.

Este conceito e a orientação resultante, do que deverá ser a escolaridade obrigatória condicional, de certo modo, todas as subsequentes fases das décadas que o processo de enculturação ainda ocupará, até ao fim de vida de cada cidadão.

Na realidade, a evolução tecnológica é (apenas com base no que empiricamente verificamos na nossa particular escala de tempos) um processo diabolicamente acelerado: a maioria de entre nós assistiu ao nascimento do motor a jacto, da televisão, da era espacial, do computador, do micro-processador, das transplantações cardíacas, da biotecnologia, da engenharia genética, da fissão e da fusão nuclear.

Estas e outras inovações alteraram os isolamentos geográficos, fizeram evoluir as relações e interdependências económicas, mudar as alianças ou os antagonismos políticos; mas, sobretudo, modificaram as profissões e os conhecimentos e capacidades profissionais antes julgados suficientes ou adequados — e, sem dúvida alguma, fizeram evoluir os nossos hábitos do quotidiano, os nossos gostos, as nossas necessidades.

Se a evolução da tecnologia — e todas as outras evoluções que lhe estão associadas — prosseguirem em ritmo pelo menos tão acelerado como até aqui, torna-se imperativo, para impedir a desactualização tecnológica (mas também social e económica) dos cidadãos e da sociedade que constituem, adoptar uma estratégia anti-obsoloscência. E, porque ela terá de abranger a maioria dos cidadãos e não apenas uma pequena parte destes, devem ser seus alvos principais a **escolaridade obrigatória** no que esta envolve de preparação de base para o futuro; e a **educação permanente**, como único processo de correcção e inflexão do presente.

Pode parecer anómala a nossa fixação em duas fases de formação distintas e disjuntas, separadas quiçá por largos anos, saltando sobre possíveis fases intermédias onde podem ocorrer níveis de ensino formal: cursos complementares secundários, cursos técnico-profissionais, cursos médios ou superiores. As razões para esta descontinuidade conceptual tornar-se-ão mais aparentes em seguida.

Na realidade, um primeiro argumento liga-se à generalidade e universalidade da escolaridade obrigatória, abrangendo **todos** os elementos de um conjunto de classes etárias contíguas. O volume de estudantes, a sua dispersão geográfica e o número de anos envolvidos, conferem ao subsistema do ensino básico uma tremenda inércia que o tornam difícil de modificar — ou de fazer evoluir significativamente — em prazo curto. As reformas de fundo do ensino básico tendem, assim, a estar separadas por várias décadas, não sendo viável postular que esse nível escolar consiga manter-se sempre a par da evolução cultural, tecnológica e social, senão em casos de sociedades totalmente estagnadas.

Daí que, para que os mecanismos anti-obsoloscência possam ser inseridos nesse período de escolarização, eles devem estar mais ligados à modelação de atitudes e de comportamentos, do que repousarem em constantes actualizações curriculares. Ensino eclético, aberto, questionador, que inclua motivações para a inovação, para a criatividade, para a invasão audaciosa de novos terrenos de conhecimento ou de habilidade; ensino que motive a curiosidade e a interrogação, que se afaste do dogmatismo, das certezas absolutas e do amor à estabilidade excessiva.

São menos críticos os outros níveis e graus de ensino formal, apenas na medida em que a sua inércia de resposta é menor e mais interactivas as suas relações com a sociedade extra-escolar; e lembremo-nos ainda de que são mais autónomos e diversificados os cursos e os estabelecimentos de ensino, menos numerosos os alunos e mais passíveis de actualização os professores que os ensinam.

As nossas escolas superiores e universidades não são, hoje, torres de marfim isoladas e auto-suficientes; a investigação científica e a interacção com o mundo empresarial conferem-lhes os instrumentos necessários para que os seus cursos evoluam, acompanhando com graus variáveis de proximidade, o modo como a sociedade progride em termos tecnológicos, sociais e culturais.

Porém, não basta que um jovem formado por uma escola profissionalizante (seja ela superior ou não) entre no mundo do trabalho com uma formação e um perfil razoavelmente adaptado às necessidades actuais desse mundo; a perspectiva, se mecanismos correctos não aparecerem entretanto, é de que o seu capital próprio de competência profissional se vá desvalorizando com a inflação evolutiva da tecnologia. Hoje competente e seguro — amanhã desactualizado e redundante — eis uma situação que teremos de evitar a todo o preço.

### **A Formação Permanente**

Em 1978 tive a oportunidade de discutir, com responsáveis da Faculdade de Medicina de Lisboa e do Ministério da Saúde, a questão da obsoloscência rápida dos conhecimentos médicos.

O problema podia definir-se, resumidamente, do modo seguinte: um médico no meio da sua vida profissional activa teria saído da Faculdade de Medicina há cerca de 20 anos; se tivesse optado por uma carreira não hospitalar, e se se tivesse fixado em exercício liberal num ponto do país afastado dos grandes centros, (onde quiçá o hospital mais próximo estivesse a uma dezena de quilómetros), a falta de convívio científico e profissional teria consequências graves em relação à sua formação técnica.

É impensável chamar às Faculdades de Medicina ou aos Hospitais Escolares, toda esta população dispersa e numerosa, para acções de actualização com duração significativa: já por razões de encargos a suportar, já pelo desguarnecimento dos próprios lugares em caso de ausência prolongada, já finalmente, pela impossibilidade de assegurar espaços e enquadramentos suficientes para essas desejáveis acções de complemento de formação. Na situação que, na sua ausência, se verifica, os únicos veículos de actualização científica e técnica são as revistas médicas e a literatura que acompanha a distribuição de produtos farmacêuticos.

Reduzida a questão a estas premissas, a solução experimental adoptada foi a da realização de um conjunto de programas de informação, em suporte vídeo, para os clínicos de todo o país. Para reduzir a extensão de matéria a uma dimensão aceitável, foi esta reduzida à situação da emergência médica (por exemplo os casos de peritonite, hemorragia pós-parto, paragem cardíaca, etc.).

Designada por «Ciclo de Palestras Clínicas», esta acção foi constituída por um conjunto de 20 programas com duração média de 30 minutos cada, emitidos pela Televisão Portuguesa fora dos períodos normais de emissão, em horário de que foram informados os médicos por via de uma circular da respectiva Ordem.

Esta iniciativa obteve um sucesso admirável, que atribuímos às razões seguintes:

- Respondia a uma situação de efectiva carência, sentida e causadora de preocupação, junto da população-alvo;
- A utilização de um meio de comunicação de massas (a televisão) permitiu atingir — salvo casos de impedimento pessoal — a totalidade dessa população;
- O recurso a professores de certa idade e longa experiência era adequado e conforme à idade mediana dos utilizadores;
- A escolha dos assuntos tratados revestia intrinsecamente uma importância significativa para os profissionais médicos; eles tiveram, por outro lado, a consciência de que se tratava de uma oportunidade rara de beneficiar de uma acção de actualização quase impossível de realizar por outro modo.

O exemplo que escolhi para o tratamento deste assunto não deve constituir, no meu entendimento, mais do que um motivo de reflexão ou de ilustração para o problema muito mais vasto de formação profissional permanente.

Se postularmos que um indivíduo cumpriu uma escolaridade básica adequadamente (e não apenas classicamente) orientada; que recebeu uma formação profissional **formal** subsequente, qualquer que seja o seu nível; que entrou na vida activa, onde terá ganho experiência profissional, com a integração de novas capacidades e conhecimentos — põe-se a questão de saber:

- Qual a duração média de vida dos novos conhecimentos e técnicas que adquiriu e que lhe permitam exercer, qualificadamente, essa profissão;
- Qual o agente a quem deve ser cometido o encargo de garantir a actualização periódica desse profissional.

Claramente, a duração de vida útil dos conhecimentos profissionais adquiridos depende primeiramente do ramo técnico a que se refere e da exacta tarefa desempenhada: admitimos que um montador de electrónica sentirá mais rapidamente a evolução das tecnologias que é capaz de utilizar, do que acontece para um artesão, cuja arte se transmite, quase sem alteração, através das gerações.

Mas até em casos de tecnologia tradicional pode haver situações de desadequação súbita de capacidades e de perfil de conhecimentos: é clássico o caso de agricultores habituados a culturas de sequeiro que se sentem forçados psicologicamente a largar a terra que trabalhavam quando esta passa a ser irrigada. Mudam as culturas, as tarefas e os prazos em que devem ocorrer, tornando o agricultor, mesmo que experiente na generosidade, indefeso perante uma nova situação que não domina.

Em situação de grande empresa, o problema da actualização e da reconversão profissional é por vezes complicado de resolver nalguns aspectos, embora mais simples em outros. Um caso típico é a necessária mutação de uma electrónica de base analógica para uma tecnologia digital.

Na medida em que essa conversão afecta radicalmente tanto os equipamentos produzidos, como o modo de os produzir, ela obriga ao reequipamento completo das empresas; obriga à adopção de toda uma nova maneira de projectar, de fabricar e de montar, afectando projectistas e técnicos superiores, capatazes, operários e pessoal de controlo e ensaio de produtos. Implica toda uma gama de fornecedores de matérias-primas, novas técnicas de aprovisionamento, de gestão de *stocks* e de acondicionamento e embalagem; conduz a outros clientes, outros mercados, outras técnicas de comercialização; quiçá, implica outra dimensão, outra localização, outra gestão de empresa. Tudo isto, com a gravidade suplementar de poder ter que ser tudo retomado de novo, dez, quinze ou vinte anos após.

Do que se enunciou, o mais difícil de alterar são as competências humanas específicas, desde a dos operários à dos engenheiros, da dos especialistas de mercado à dos gestores e economistas; e, se pretendemos viver numa sociedade harmónica, ou económica, não é admissível como regra (embora possa sê-lo como excepção) a substituição do pessoal desqualificado por razão de obsolescência técnica, por outro qualificado de mais fraca data. A única resposta socialmente razoável e humanamente aceitável é a formação permanente do pessoal, com vista à actualização, à promoção ou à reconversão dos seus conhecimentos, no próprio seio empresarial.

Sobre este esforço deve porém impender a sombra permanente de dois espectros: um, o dos custos reais que recaem sobre essa formação, que deve ser generalizada e permanente; outro, o da duração útil dos resultados das correspondentes acções. Porque a formação é cara, ela deve ser eficiente e rendível no curto prazo; mas porque é essencialmente perecível, deve sacrificar ainda mais, em termos do investimento na formação, para que esta seja mais aberta, mais eclética, mais aprofundada em bases do que especializada na superfície e no imediato, para que resista melhor a novas evoluções.

Os aspectos positivos das maneiras de fazer formação na empresa com dimensão significativa, resultam dessa mesma dimensão: a concepção de cursos, a produção de materiais didácticos, o recurso a especialistas de formação qualificados, constituem investimentos globais que serão rendibilizados pela sua aplicação a populações-alvo extensas, diminuindo por isso os custos de formação *per capita*; sem esquecer que, por existir naturalmente uma certa redundância mínimas dos vários postos de trabalho, é facilitado o afastamento temporário, escalonado, de sucessivas fracções do pessoal envolvido em acções de formação.

Com empresas de dimensão menor, se menos complexas e menos diversificadas serão as acções permanentes de formação a levar a cabo, são elas mais difíceis de imple-

mentar, por falta de massa crítica humana e, possivelmente de infra-estruturas materiais; para não mencionar uma certa probabilidade de que não existam, no seio de muitas as actuais pequenas empresas, os especialistas ou o *know-how* próprio para projectar ou dar andamento a essas acções.

No entanto, para a grande como para a pequena empresa (e é possível que, num futuro próximo, seja esta última a que tendencialmente vai prevalecer como instituição produtiva rendível) a única defesa contra a obsolescência actual ou futura é a formação permanente, orientada, como deve sê-lo, para visar mais os efeitos a médio e a longo prazo do que a solução completa das dificuldades conjunturais do imediato.

Quanto a este problema, deve ser determinante o papel do Estado a quem, se não compete a interferência directa no funcionamento das empresas privadas, não pode deixar de competir o acautelar da crise social que o chamado «desemprego por desqualificação profissional» poderia vir a provocar.

A solução pragmática de o Estado obrigar à cativação de uma certa percentagem do «chiffre d'affaires» para acções de formação (limitado, ou não, a empresas com certa dimensão mínima) não resolve totalmente o problema, pois não é garantida a justeza de orientação ou a qualidade dessas acções: na verdade, é mais fácil e cómodo, no curto prazo, proceder a uma actualização profissional fortemente específica e excessivamente concentrada nos aspectos puramente manipulatórios dos equipamentos; como o é, dedicar maior esforço e investimento na formação das camadas de pessoal mais jovens, cuja utilidade previsível é de maior duração, em detrimento dos trabalhadores mais velhos, aqueles afinal que mais necessitariam de ser re-qualificados.

Não basta, por conseguinte, garantir o dispêndio de um certo quantitativo de fundos na formação empresarial, mas antes, assegurar a sua adequação e justa aplicação, em termos humana e socialmente satisfatórios. Defendemos, por isso, que a solução de intervenção estatal antes mencionada deve ser corrigida e complementada por um mecanismo incentivador da qualidade na formação, sob a forma de actuação no domínio das facilidades ou reduções da carga fiscal da empresa.

Felizmente é hoje possível encontrar maiores facilidades e menores custos para obter uma formação permanente de qualidade: referimo-nos à evolução da tecnologia das comunicações, aplicada ao terreno educacional. Para melhor precisar esta matéria, teremos que efectuar uma digressão por este terreno específico.

A tecnologia das comunicações criou processos e equipamentos que permitem a comunicação rápida, a distância, entre pessoas; a sua evolução abriu perspectivas e trouxe consequências de que, até há pouco, se não avaliava a extensão. Assim, é corrente ainda hoje distinguir entre meios de comunicação pessoais e meios de comunicação de massas; veremos em que medida essa distinção tem evoluído.

Um instrumento de comunicação pessoal típico é o telefone: comunicação ponto a ponto e de pessoa a pessoa, bilateral e simétrica, confidencial e com a única distinção entre emissor e receptor que decorre de quem tomou a iniciativa de chamar o seu interlocutor; meio de alcance generalizado e planetário, possibilitado pela existência de redes nacionais interligadas por condutores materiais ou por ondas hertzianas via atmosfera ou via satélite.

A correspondência postal é outro meio personalizado e também dirigido ponto a ponto: igualmente bilateral e simétrica mas não já simultâneo, (infelizmente); com a mesma garantia (pelo menos teórica) de confidencialidade e de alcance mundial.

O carácter simétrico e bilateral, ou dialogante, que atribuímos aos meios de comunicação personalizados está ausente, em geral, dos meios de comunicação de massas. Pelas suas características constituem meios de difusão abertos, em que os beneficiários da informação não são a priori definidos, o que constitui o preço a pagar pelo carácter muito alargado do seu abrangimento simultâneo.

A carência de simetria nos sistemas de comunicação de massas retira-lhes o carácter de fácil interactividade, ou de fusão entre as funções de emissor e de receptor. O caso da imprensa escrita é sintomático: se há jornais que aceitam as «Cartas ao Director», nem todos jogam lealmente o jogo da pseudo-simetria e não é anormal que um protesto ou um desmentido seja replicado pela Redacção em termos que não são propriamente os de um diálogo... No caso das emissões de rádio e de televisão, as tentativas para prover um simulacro de interactividade com a audiência, por via telefónica ordinária, nem sempre conduzem a situações suficientemente motivantes.

Assim, em síntese, se associarmos classicamente aos meios de comunicação pessoais a característica de se limitarem a um par de interlocutores, em diálogo simultâneo ou diferido, e aos meios de comunicação de massas ou media, a característica aberta, alargada, mas francamente interactiva, teremos feito o retrato do passado recente das comunicações primárias a distância.

Mas qual o sentido da evolução que vêm sofrendo?

A verdade é que já há media que são intrinsecamente interactivos, como o que resulta da associação de um televisor a uma linha telefónica de transmissão de dados, resultando num sistema de televisão interactivo, em que existe efectiva retroacção entre o assinante e o sistema emissor e de que é exemplo o videotex: ou seja, o medium personalizou-se e tornou-se capaz de dialogar.

Por outro lado, uma rede Telefax ou uma rede Telemática, ou um sistema de Teleconferência permitem-nos já hoje, sem perda do modo personalizado, atingir um número significativo de interlocutores simultâneos, em audio, em imagem impressa ou em écran de computador: o que significa que o meio de comunicação pessoal começou a ganhar foros de meio com abrangimento alargado, roubando esse monopólio aos media.

Afinal, podemos concluir que a introdução da interactividade nos media **personaliza** a comunicação; e o alargamento dos destinatários em comunicações pessoais **massifica** estas últimas. Conclusão: tende a diluir-se a distinção entre os meios individualizados e os media, o que tem consequências práticas extremamente interessantes. Mais ainda, a combinatória dos vários media, que utilizavam anteriormente suportes ou veículos diferentes de expressão e de encaminhamento da informação, tende a confluír para comunicações intrinsecamente **multimedia**.

Já vai longa esta digressão aparentemente fora do tema inicial desta comunicação e é altura de convergir novamente para o terreno da formação permanente, lembrando a afirmação anterior de que existem hoje facilidades que tendem a aumentar a eficácia, e diminuir os custos (e, em alguns casos, a viabilizar) a formação empresarial.

O recurso ao discurso educacional mediatizado, eventualmente sob forma multimedia, permite alargar indefinidamente o número de utilizadores desses recursos didácticos e diferir no tempo as acções que os incluem, substituindo uma parte do trabalho docente presencial, pela utilização desses materiais. Reduz-se assim o custo per capita do investimento inicial (necessariamente elevado quando se trata de produzir materiais didácticos mediatizados), sem perda de eficácia significativa desde que seja assegurado o mínimo de enquadramento pessoal.

A diversificação das linguagens mediáticas, (audio, vídeo, scripto, informática) confere eficácia e atracção intrínseca ao discurso educacional ou formativo; a recuperação e re-utilização dos correspondentes suportes de informação (com excepção dos escritos em papel) reduz o custo da cópia individual. Sob o ponto de vista pedagógico, o acesso do formando a materiais mediatizados, permite a introdução de uma parcela significativa de auto-formação e sobretudo, uma maior flexibilidade do ritmo de aprendizagem individual, aumentando o grau de independência do formando em relação à disponibilidade física da presença do formador.

A ligação em rede de vários polos de formação pertencentes a uma empresa ou grupo de empresas com necessidades afins nesse domínio, pode conduzir em certos casos a um abaixamento significativo dos custos dessas acções: isto verifica-se quando a formação incide sobre matérias passíveis de transmissão de texto alfanumérico ou gráfico, por via de redes Telemática e Telefax; exemplos típicos são a formação em técnicas bancárias, o caso de empresas seguradoras ou de outras do sector terciário, em que a informação relevante pode assumir facilmente aquela forma de mediatização.

Mesmo na ausência de redes deste tipo, ou quando os cursos se baseiam em materiais com discursos audio ou vídeo, é rápida e barata a multiplicação das matrizes gravadas ou disketes originais num grande número de cópias e fácil a sua subsequente distribuição por via postal, para os vários centros de utilização.

A associação de utilizadores para diminuir o investimento inicial em cursos de formação com suportes multimedia, quando levada às últimas consequências, conduz-nos a postular o atravessar das fronteiras e a uma colaboração de âmbito multinacional neste domínio. A barreira linguística pode ser ultrapassada por via da adaptação, legendagem ou dobragem da banda sonora correspondente, ou pelo mecanismo, mais correcto mas de custos superiores, da co-produção entre os vários países envolvidos num mesmo projecto.

Em reflexão final, afirmo a minha esperança pessoal na generalização das acções de formação permanente com o recurso a materiais educacionais multimedia e tirando um partido cada vez maior da criação de redes de telecomunicações especialmente vocacionadas para esse fim.