

RETRATO DA MUDANÇA NA TRANSIÇÃO DOS CNO PARA OS CQEP – DESAFIOS DA DESCONTINUIDADE

*Géraldine Pereira da Silva**

*Maria Elisete Martins Ferreira***

Resumo. No âmbito da educação de adultos, ocorreram mudanças significativas na transição dos Centros Novas Oportunidades (CNO) para os Centros para a Qualificação e o Ensino Profissional (CQEP). Se a Iniciativa Novas Oportunidades consistiu numa aposta da Educação de Adultos em Portugal, a transição para os CQEP desencadeou uma mudança no paradigma. No sentido de retratar a perceção que as equipas dos CNO tiveram no processo de transição e medidas organizacionais que ocorrem entre os CNO e os CQEP, foi aplicado um questionário destinado aos ex-trabalhadores dos CNO. Os resultados obtidos permitiram concluir que apenas 17% dos inquiridos foi admitido num CQEP; os inquiridos detentores de um mestrado foram estatisticamente os que menos foram integrados num CQEP e os que menos acreditaram poderem vir a integrar um CQEP, quando comparados com inquiridos detentores de um grau de habilitações inferior; Os ex-trabalhadores dos CNO foram integrados em maior número na região de Lisboa e Vale do Tejo, e em menor número na região do Alentejo e Algarve. No que concernem as práticas organizacionais no processo de transição entre os CNO e os CQEP, os inquiridos afirmaram maioritariamente ter existido uma ausência de ações de comunicação a explicar o encerramento dos CNO junto dos trabalhadores; a ausência de pedidos de colaboração no processo de transição destas duas estruturas; a ausência de informação sobre uma possível recondução para um CQEP e o não cumprimento dos prazos estipulados pela ANQEP para a criação dos CQEP. Por último, constata-se que independentemente da integração ou não dos ex-trabalhadores dos CNO num CQEP, a maioria dos inquiridos não concordou com a forma como o processo de transição entre estas duas estruturas ocorreu.

Palavras-chave: Centros Novas Oportunidades; Centros para a Qualificação e o Ensino Profissional; Implementação da Mudança; Gestão de Recursos Humanos; Educação de Adultos; Centros Qualifica.

Abstract. In the context of adult education, there were significant changes in the transition from the New Opportunities Centers (CNO) to the Centers for Qualification and Vocational Education (CQEP). The New Opportunities Initiative was considered an investment in Adult

* *Centro Qualifica do Agrupamento de Escolas de Azambuja*

** *Instituto de Línguas e Administração de Vila Nova de Gaia*

Education in Portugal, whereas the transition to CQEPs triggered a paradigm shift. In order to portray the perception that the CNO teams had in the transition process and organizational measures that took place between the CNOs and the CQEPs, a questionnaire was applied to the former CNO workers. The results showed that only 17% of respondents were admitted to a CQEP; the respondents holding a master's degree were statistically the least integrated into a CQEP and those who were the least to believe in joining a CQEP, when compared with respondents with a lower level of qualifications; Former CNO workers were integrated in greater numbers in the Lisbon and Vale do Tejo region, and in smaller numbers in the Alentejo and Algarve region. Regarding the organizational practices in the transition process between the CNOs and the CQEPs, respondents stated that there was an absence of communication actions explaining the closure of the CNOs to the workers; the absence of requests for cooperation in the transition process of these two structures; the absence of information about a possible renewal of their contract for a CQEP and the failure to meet the deadlines set by ANQEP for the creation of the CQEP. Finally, it is noted that regardless of the integration of former CNO workers into a CQEP, most respondents did not agree on how the transition process between these two structures took place.

Keywords: New Opportunities Centers; Centers for the Qualification and Vocational Education; Implementing Change; Human Resources Management; Adult Education; Qualifica Centers.

1. Introdução

No panorama da educação de adultos em Portugal, verificaram-se mudanças organizacionais na transição dos Centros Novas Oportunidades (CNO) para os Centros para a Qualificação e o Ensino Profissional (CQEP), nomeadamente com a redução da rede de centros e a consequente redução dos recursos humanos que desempenhavam funções na área da educação e formação de adultos.

É no quadro dessa transição entre as duas últimas estruturas extintas de educação de adultos em Portugal – Os CNO e os CQEP, recentemente substituídos pelos Centros Qualifica, que se procura traçar um retrato da implementação da mudança junto dos trabalhadores dos CNO. A investigação qualitativa é desenvolvida através da análise de questionários destinados aos ex-trabalhadores destes centros. O trabalho de investigação centra-se na perceção que os 209 inquiridos tiveram da implementação da mudança entre estas estruturas de educação de adultos e no que concernem as práticas da gestão da mudança organizacional. O questionário é composto por duas seções: a primeira seção incide sobre a caracterização pessoal e profissional da amostra, questionando os inquiridos sobre o grau de escolaridade,

a categoria desempenhada num CNO e se foram reconduzidos para desempenharem funções num CQEP, bem como sobre a caracterização da organização onde a amostra desempenhou funções, nomeadamente com a definição do tipo de CNO e a implantação geográfica do centro onde a amostra trabalhou. A segunda secção questiona os inquiridos sobre a sua perceção das práticas organizacionais verificadas nos CNO onde trabalharam.

O estudo do processo de transformação organizacional é crucial para as organizações, na medida em que oferece indicações da forma como o processo foi implementado, permitindo corrigir futuras práticas de mudança organizacional. Para este estudo tivemos em consideração os modelos de implementação da mudança propostos por Ferreira & Martinez (2008); Galpin (2000); Cunha et al.(2014) e Câmara, Guerra & Rodrigues (2007).

2. A Aprendizagem ao Longo da Vida em Portugal

Desde a década de 50 até ao presente, constata-se que o Estado Português tem apostado, com maior ou menor fervor, na educação e formação de adultos, com mudanças sucessivas nas estruturas responsáveis pela educação de adultos em função dos governos em exercício de funções.

Para Carvalho (2012:165), “As mudanças ocorridas nas orientações para o campo da educação de adultos desde 1974, e as lógicas político-educativas que lhe estão associadas, sugerem a Lima (2005) a inexistência de um fio condutor nas opções educativas para o sector entre 1974 -2004”. Assim, Pinheiro (2013:7) constata que a Educação de Adultos em Portugal é pautada por progressos e retrocessos, tal como constantes oscilações.

As mudanças operadas no campo da Educação de Adultos, desde a década de 50 do século XX aos nossos dias, poderão ser encaradas como o reflexo das ideologias políticas de quem estava no poder no momento em que foram tomadas determinadas decisões.

Carvalho (2012:130, cit. Lengrand, 1981:104) refere que “O Estado deverá ser garante do financiamento destas políticas, mobili-

zando forças e recursos de diversas ordens”, constatando que “as tensões e contradições que surgiram no campo da educação permanente até à sua evolução, sob a forma de Aprendizagem ao Longo da Vida, também poderão ser compreendidas como adaptação das propostas teóricas ao campo das políticas públicas”.

Ainda não está claro o impacto que a falta do “fio condutor” (Lima, 2005) terá no futuro, no público alvo a quem se destinam estas estruturas de educação de adultos, bem como nos profissionais que nelas desempenharam funções.

3. A Iniciativa Novas Oportunidades e os Centros para a Qualificação e o Ensino Profissional

A Iniciativa Novas Oportunidades foi implementada no XVII Governo Constitucional, mantendo-se no XVIII Governo Constitucional. Esta Iniciativa foi apresentada na Assembleia da República, segundo Capucha (2013:37), no seguimento das conclusões emitidas pela OCDE no ano de 2005, na publicação *Education at a Glance*, em que se concluiu que havia uma proporcionalidade direta entre o aumento da taxa de crescimento do PIB e o acréscimo da escolaridade média da população.

A portaria n.º 370/2008 de 21 de maio concedia aos CNO, integrantes da Iniciativa Novas Oportunidades, as seguintes atribuições: “o encaminhamento para ofertas de educação e formação que melhor se adequassem ao perfil e às necessidades, motivações e expectativas de cada adulto; o reconhecimento, validação e certificação de competências adquiridas ao longo da vida, para efeitos de posicionamento em percursos de qualificação e o reconhecimento, validação e certificação de competência para efeitos de obtenção de um nível escolar e de qualificação”.

Pinheiro (2013:33) resume os recursos humanos que compunham a equipa técnico-pedagógica dos CNO. As equipas destes Centros eram compostas por um diretor, um coordenador, profissionais de RVC (de nível básico e/ou secundário), formadores, técnicos de diagnóstico e encaminhamento e administrativos, referindo que “cada uma destas funções corresponde a uma atividade profissional

recente que surge no contexto dos processos RVCC, inseridos (...) no âmbito da Iniciativa Novas Oportunidades”.

O diretor do CNO tinha a função de representar institucionalmente o CNO enquanto o coordenador assegurava a dinamização da atividade do CNO e a sua gestão pedagógica, organizacional e financeira.

O técnico de acolhimento, diagnóstico e encaminhamento assumia a responsabilidade pelo acolhimento do utente no CNO, assim como pela condução das etapas de diagnóstico e de encaminhamento dos adultos inscritos no Centro.

O profissional de reconhecimento e validação de competências era responsável, entre outras tarefas, por acompanhar e apoiar os adultos na construção de portefólios reflexivos de aprendizagens, em estreita articulação com os formadores, através de metodologias biografias especializadas, tais como o balanço de competências ou as histórias de vida. Os formadores, para além de validarem os portefólios à luz do referencial de competências-chave, organizavam e desenvolviam ações de formação complementar.

Para Chainho (2010:12) foi a especificidade das tarefas realizadas nos processos de reconhecimento, validação e certificação de competências que levou à emergência de novas categorias profissionais no domínio da educação de adultos.

O período de transição governativa e partidária levou a uma apreensão pela continuidade das políticas até então desenvolvidas pelo XVII e XVIII governos institucionais.

Capucha (2013:56) é da opinião que a Iniciativa Novas Oportunidades não foi abruptamente encerrada pelo novo governo, que escolheu asfixiar esta Iniciativa durante dois anos, sendo que em consequência deste impasse, cerca de 350000 pessoas inscritas nos CNO, cujos processos de formação e qualificação estavam iniciados, ficaram sem resposta, e milhares de técnicos ficaram desempregados.

A rede de CNO, que se mantinha relativamente estável ao longo dos XVII e XVIII Governos Constitucionais, contava com 271 centros em 2007, 463 centros no ano de 2008, 460 no ano de 2009 e 459 centros no ano 2010, reduzindo para 448 centros no ano de 2011. Com o

exercício do XIX Governo Constitucional, a rede de Centros em exercício reduziu consideravelmente, para 330 centros no ano de 2012.

A criação dos CQEP foi regulamentada mediante a publicação da portaria n.º 135-A/2013, de 28 de março, passando a extinguir os CNO e definindo que assegurariam “a prestação de um serviço de qualidade, no domínio da orientação de jovens e adultos, com enfoque na informação sobre ofertas escolares, profissionais ou de dupla certificação, que promova uma escolha realista e que atenda, entre outros fatores, aos perfis individuais, à diversidade de percursos quanto ao prosseguimento de estudos ou às necessidades presentes e prospectiva do mercado do emprego”.

Para Pinheiro [2013:11-12], a criação dos CQEP não consistiu apenas numa mudança de nome da estrutura responsável pela educação de adultos, mas também numa mudança de paradigma na Educação de Adultos, nomeadamente, valorizando o ensino dual em detrimento do reconhecimento e certificação das competências e das aprendizagens informais e não formais adquiridas ao longo da vida, assim como alterando o organograma das novas estruturas de educação de adultos.

Os CQEP apresentaram alterações nos recursos humanos, nomeadamente com a redução de elementos das equipas e o achatamento de funções que eram distintas nos CNO. Assim, os técnicos administrativos, os técnicos de acolhimento, diagnóstico e encaminhamento e os profissionais de reconhecimento e validação de competências passaram a ser denominados de Técnicos de Orientação e Validação de competências, acumulando funções anteriormente desempenhadas por trabalhadores diferenciados.

A portaria n.º 135-A/2013, de 28 de março, define a constituição das equipas integrantes dos CQEP. Doravante as equipas seriam constituídas por um coordenador, um ou mais técnicos de orientação e validação de competências, e os formadores das diferentes áreas.

A educação de adultos em Portugal tem sofrido constantes reformulações, investidas e retrocessos ao longo dos diversos atores políticos em exercício. Nos últimos anos, foi efetuada uma aposta na edu-

cação de adultos, com a Iniciativa Novas Oportunidades e a criação dos CNO, em que foram implicados diversos atores, desde entidades públicas e privadas. O funcionamento dos CNO permitiu que diversos trabalhadores desempenhassem funções mobilizando os seus conhecimentos para essas funções, e aprimorando o exercício com o próprio desenrolar das suas atividades profissionais.

No entanto, a mudança governativa desencadeou uma mudança no paradigma da educação de adultos, originando uma reestruturação da agência responsável pela educação de adultos em Portugal, assim como uma conseqüente alteração das estruturas que ministravam ofertas destinadas a jovens e adultos e nos recursos humanos que faziam parte destas estruturas.

Se a Iniciativa Novas Oportunidades deu um novo alento à Educação de Adultos (Pinheiro, 2013:8), o encerramento dos CNO e a posterior abertura de CQEP vieram dar continuidade à verificada “*Inexistência de um fio condutor nas opções educativas para o setor entre 1974-2004*” (Carvalho, 2012:165, cit. Lima, 2005). Minhava (2013:14) afirmava que independentemente da “marca política” associada a cada estrutura de educação de adultos que existiram em Portugal (sendo as mais recentes os centros RVCC, os CNO e os CQEP), estas têm sido funcionalmente estruturas ligadas à validação de competências.

No entanto, importa perceber quais os desafios da descontinuidade destas estruturas de educação de adultos nos processos de mudança, nomeadamente no que concernem aos recursos humanos, a “massa crítica” referida por Capucha (2013:59) que desempenhou funções nestas estruturas.

O interesse em efetuar investigação no âmbito da gestão da mudança organizacional reflete o reconhecimento da importância dos Recursos Humanos nas organizações. No quadro da transição entre as duas últimas estruturas extintas de Educação de Adultos em Portugal – Os Centros Novas Oportunidades (CNO) e os Centros para a Qualificação e o Ensino Profissional (CQEP), procurou-se traçar um retrato dessa implementação da mudança e dos desafios da descontinuidade nas estruturas de educação de adultos.

4. Metodologia

Este trabalho foi elaborado no quadro da transição entre os CNO e os CQEP, procurando retratar o processo de implementação da mudança entre estas duas estruturas de educação de adultos, tendo por isso um carácter descritivo da realidade analisada. O principal objetivo deste estudo pretende verificar a percepção que os ex-trabalhadores dos CNO tiveram do processo de mudança organizacional entre uma estrutura e outra. Assim, conseguiremos aferir, por exemplo, se os ex-trabalhadores sentiram que o know-how que adquiriram ao longo da sua experiência foi valorizado no processo de transição para CQEP.

A metodologia utilizada para este estudo é mista, consistindo numa recolha e análise quantitativa de dados com tratamento estatístico, bem como tratamento qualitativo de dados.

4.1. Instrumento e procedimentos de recolha de dados

Os questionários foram disponibilizados *online*, a todos os elementos do grupo fechado “Centros Novas Oportunidades em Rede”, que foram contactados no mural da rede social Facebook.

O questionário é de elaboração própria, sendo as suas dimensões e indicadores adaptadas da revisão de literatura. Antes da sua disponibilização *online* foi feito um pré-teste em Dezembro de 2013. Responderam a este pré-teste 10 sujeitos tendo em consequência sido efetuadas alterações que se revelaram pertinentes.

O questionário final foi então disponibilizado no período compreendido entre 9 de maio de 2014 e 20 de fevereiro de 2015.

É composto por perguntas fechadas e abertas sendo estas últimas analisadas através de procedimento qualitativo.

Dado que apenas duas pessoas tinham o ensino secundário, e duas pessoas tinham um doutoramento, foram considerados os licenciados e mestres para análise das questões de investigação.

Procedeu-se ao reagrupamento de dados na questão de investigação concernindo a probabilidade de integração num CQEP de futuro, agrupando os dados em duas categorias (nada/pouco provável e provável/muito provável), bem como o reagrupamento das zonas em que

os CNO se encontravam sediados, em quatro grupos: o grupo de CNO da região Norte (que engloba Viana do Castelo, Braga, Porto, Vila Real e Bragança); a região Centro (com Aveiro, Viseu, Guarda, Coimbra, Leiria e Castelo Branco); a região de Lisboa e Vale do Tejo (que inclui Santa-rém, Lisboa e Setúbal) e a região Sul (constituída por Évora, Portalegre, Beja e Faro).

O questionário é composto por duas secções distintas:

A primeira secção incide sobre a caracterização pessoal e profissional da amostra, contendo quatro questões fechadas em que se questionam os inquiridos sobre o grau de escolaridade, a categoria desempenhada num CNO e se desempenham atualmente funções num CQEP, bem como sobre a caracterização da organização onde a amostra desempenhou funções, nomeadamente com a definição do tipo de CNO e a implantação geográfica do centro onde a amostra trabalhou.

A segunda secção questiona os inquiridos sobre a sua perceção das práticas organizacionais verificadas nos CNO onde trabalharam. Consiste em nove questões fechadas e uma questão aberta, em que o inquirido deverá indicar a sua opinião sobre o modo como o processo de mudança organizacional foi conduzido de forma a podermos traçar um retrato do processo de mudança organizacional ocorrido entre as estruturas denominadas por CNO e CQEP.

O tratamento e análise da informação qualitativa foram efetuados com recurso ao Software SPSS (IBM SPSS V.21). mediante o cálculo percentual da incidência de respostas para cada código existente. A nuvem de palavras foi produzida com recurso ao site www.worldnet.net.

4.2. Amostra

O grupo alvo é constituído pelos elementos que integram um grupo fechado da rede social Facebook intitulado “Centros Novas Oportunidades em Rede”. Este grupo tinha como objetivo partilhar informações no âmbito da Iniciativa Novas Oportunidades e da Educação de Adultos em geral e era constituído, entre outros, por funcionários dos CNO. Foi solicitado que respondessem ao questionário apenas os ex-trabalhadores dos CNO. Responderam ao questionário 209 indivi-

duos, tendo todos os questionários sido validados. Como a resposta ao questionário era facultativa, a nossa amostra é, por conseguinte, de conveniência não sendo representativa nem probabilística. A caracterização dos inquiridos no que concerne a escolaridade indica-nos que a maioria possui uma licenciatura. Os inquiridos com doutoramento ou ensino secundário representam apenas 1% dos inquiridos.

Quadro I. Caracterização da amostra

		N	%
Habilitações académicas	Doutoramento	2	1,0
	Ensino Secundário	2	1,0
	Licenciatura	150	71,8
	Mestrado	55	26,3
	Total	209	100,0
Última Função desempenhada num CNO	Coordenador	16	7,7
	Diretor	2	1,0
	Formador	68	32,5
	Profissional de RVC	88	42,1
	Técnico administrativo	4	1,9
	TDE	31	14,8
	Total	209	100,0

Os inquiridos tinham maior representação em Lisboa e Porto, sendo que Bragança e Portalegre tem menor representação.

Quadro II. Caracterização da amostra quanto à região onde trabalharam

	N	%
Viana do Castelo	3	1,4
Braga	17	8,1
Porto	36	17,2
Vila Real	5	2,4
Bragança	2	1,0
Aveiro	11	5,3
Viseu	7	3,3
Guarda	3	1,4
Coimbra	16	7,7
Leiria	17	8,1
Castelo Branco	3	1,4
Santarém	14	6,7
Lisboa	37	17,7
Portalegre	2	1,0
Évora	7	3,3
Setúbal	13	6,2
Beja	6	2,9
Faro	10	4,8
Total	209	100

5. Análise e discussão de resultados.

Em termos de distribuição geográfica dos inquiridos, estes desempenharam funções maioritariamente no Porto e em Lisboa. A maioria dos inquiridos desempenhou funções num CNO público.

No que concernem as práticas organizacionais que incidem sobre o processo de mudança nas estruturas de Educação de Adultos, constata-se que 11,4% dos inquiridos afirma terem existido ações de comunicação, por parte da tutela – Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional, a explicar o encerramento dos CNO junto dos trabalhadores.

Apenas 2,4% dos inquiridos afirma terem existido ações de comunicação destinadas ao público em geral a informarem do encerramento dos CNO.

No que concerne ao processo de transição entre os CNO e os CQEP, apenas 13.8% dos inquiridos afirma ter sido solicitada a sua colaboração na mesma. A maioria dos inquiridos (96.7%) discorda ou discorda totalmente da forma como foi efetuada a transição entre os CNO e os CQEP.

Saliente-se ainda que 76 % indicou que o seu contributo não foi nada valorizado no processo de criação dos CQEP, bem como 81.3% considera não ter sido informado sobre uma possível recondução para um CQEP.

Quando questionados sobre o cumprimento dos prazos anunciados pela tutela para a criação dos CQEP, 98% da amostra afirma que a tutela não cumpriu com os prazos estipulados.

Por último, 65% dos inquiridos afirma ser pouco ou nada provável a sua integração num CQEP, sendo que 15.7% dos inquiridos acredita ser provável ou muito provável a sua integração num CQEP.

5.1. A Influência da escolaridade na integração dos inquiridos num CQEP.

Os recursos humanos que constituíam as equipas dos CNO provinham de áreas académicas díspares. As funções a desempenhar nos CNO eram recentes no panorama profissional do País.

Apesar dos trabalhadores dos CNO terem tido formação inicial para o arranque das funções, a experiência que adveio do “aprender-fazendo” e o prosseguimento de estudos de alguns trabalhadores, detentores do grau de mestrado, levou a que estes recursos humanos se tornassem especializados para o desempenho das suas funções na área da Educação e Formação de Adultos. Tendo em consideração a especialização destes trabalhadores, será pertinente compreender se a escolaridade foi um fator determinante na integração dos ex-trabalhadores nos CQEP.

Os resultados do cruzamento da escolaridade com a integração já efetuada num CQEP mostram a seguinte distribuição: apenas 17% dos inquiridos foram integrados num CQEP, sendo que essa percentagem é ligeiramente mais elevada entre os licenciados.

Esperaria verificar que os inquiridos com mestrado tinham sido integrados em maior número nos CQEP, por se tratarem de recursos humanos com um maior grau académico. No entanto, ao contrário do que seria esperado, não são os indivíduos com mais escolaridade a terem sido integrados em maioria num CQEP. Para além do mais, constata-se que 83% dos trabalhadores, qualificados para trabalharem nos CQEP, não foram reconduzidos para as novas estruturas, indo ao encontro da constatação de Capucha (2013:59) que afirma que o sistema ficou descapitalizado do ponto de vista da massa crítica.

5.2. A influência da escolaridade numa futura integração dos inquiridos num CQEP.

No seguimento da análise anterior, pareceu-nos pertinente aferir qual a perceção dos inquiridos que ainda não foram admitidos num CQEP em relação à possibilidade de poderem integrar uma dessas estruturas, tendo em conta o grau de escolaridade.

Constata-se que a maioria dos inquiridos não considera provável poder vir a integrar um CQEP no futuro, num total de 56%.

Verifica-se que os detentores de mestrado são os que menos acreditam poderem vir a integrar um CQEP, independentemente de possuírem um grau de escolaridade mais elevado.

Dos inquiridos que acreditam ser possível a sua integração num CQEP no futuro, os que detêm uma licenciatura são em maior número.

5.3. A região do CNO onde os inquiridos trabalharam é independente da sua posterior contratação para um CQEP.

Conforme referido por Capucha (2013:47), a diversidade de entidades promotoras da Iniciativa Novas Oportunidades viria a revelar-se benéfica e rica em termos de partilha e introdução de diferentes culturas e interpretações dos referenciais comuns nos CNO.

Neste caso, os trabalhadores dos CNO desempenharam funções em locais tão díspares como em centros sediados em grandes cidades e centros alocados em zonas de baixa densidade populacional, desde o litoral ao interior do País. Pretende-se avaliar se a zona geográfica onde trabalharam foi um fator de peso na recondução dos trabalhadores para os novos centros (CQEP), ou se a recondução dos ex-trabalhadores dos CNO foi efetuada de forma equitativa pelo território nacional.

Quadro III. Região do CNO e contratação para um CQEP (Percentagens)

		Integração num CQEP		
		Sim	Não	Total
Região	Norte	14,3	85,7	100,0
	Centro	15,8	84,2	100,0
	Lisboa e Vale do Tejo	25,0	75,0	100,0
	Sul (Alentejo e Algarve)	4,0	96,0	100,0
	Total	16,7	83,3	100,0

Como se verifica, foi em Lisboa e Vale do Tejo que houve mais integrações dos ex-trabalhadores dos CNO (25%). No Sul apenas 4% dos trabalhadores foram integrados. Constata-se uma disparidade no número de trabalhadores dos CNO admitidos num CQEP, dependendo da região onde o último centro onde desempenharam funções estava sediado.

Verifica-se que é na região de Alentejo e Algarve, regiões onde o papel das estruturas de Educação de Adultos é importante devido às baixas habilitações académicas tradicionalmente imputadas à popu-

lação nessas regiões do País, onde se verifica uma menor integração dos trabalhadores dos CNO nos CQEP. Constatamos ainda que a admissão de trabalhadores dos CNO para desempenharem funções num CQEP não foi efetuada de forma equitativa por região,

As diferenças são estatisticamente significativas. $\{X^2\{3\}=6,351; p<0.10\}$.

5.4. Escolaridade e percepção do contributo do trabalhador para a criação dos CQEP.

É dada importância ao envolvimento dos trabalhadores no processo de transformação organizacional (Galpin, 2000:31; Câmara, Guerra & Rodrigues, 2007:260). Questionamos se os trabalhadores têm a percepção de que o seu contributo foi mais valorizado em função da maior qualificação académica, uma vez que esta pressupõe uma maior especialização e qualificação para o desempenho de funções na área da Educação de Adultos.

Quadro IV. Escolaridade e percepção do contributo do trabalhador no processo de criação dos CQEP (Percentagens)

		Habilitações académicas		
		Licenciatura	Mestrado	Total
Contributo dos ex-trabalhadores dos CNO foi valorizado no processo de criação dos CQEP?	Nada valorizado	74,7	78,2	75,6
	Pouco valorizado	15,3	9,1	13,7
	Valorizado	7,3	3,6	6,3
	Muito valorizado	2,7	9,1	4,4
	Total	100,0	100,0	100,0

Como podemos verificar, os inquiridos que percecionam que o seu contributo foi valorizado/muito valorizado são os que têm um mestrado. No entanto, de forma geral, 90% dos inquiridos com uma licenciatura e 87,3% dos inquiridos com mestrado, percecionam que o seu contributo não foi valorizado no processo de criação dos CQEP.

Realçamos que as diferenças não são estatisticamente significativas. $\{U=3999.5; p>0,10\}$

5.5. Admissão num CQEP e percepção da mudança de CNO para CQEP.

Conforme referido por Ferreira & Martinez (2008:238-239) os contratemplos verificáveis na aplicação de mudanças organizacionais prendem-se com resistências individuais ou coletivas à mudança, que ocorrem quando os funcionários vivenciam um sentimento de perda (e.g. na sequência da perda de posto de trabalho ou mudanças de funções profissionais) ou não são envolvidos no processo de gestão da mudança organizacional.

Pretende-se verificar se os trabalhadores percebem favorável ou desfavoravelmente a mudança ocorrida na transição dos CNO para CQEP, em função da integração ou não integração num CQEP.

Verificamos que, independentemente da integração ou não num CQEP, a maioria das respostas indica que os inquiridos não concordam com a forma como o processo de transição entre CNO e CQEP ocorreu, nomeadamente, 94,3% dos inquiridos que foram integrados num CQEP e 97,1% dos inquiridos que não foram integrados num CQEP. Esperava verificar que os inquiridos integrados num CQEP percecionassem de forma favorável o processo de transição entre CNO e CQEP, no entanto a maioria manifesta discórdia ou discórdia total no que concerne ao *modus operandi* da implementação da mudança organizacional aplicada.

5.6. Opinião sobre a transição entre os CNO e os CQEP.

Foi solicitada a opinião dos inquiridos sobre a forma como percebem a transição entre os CNO e os CQEP, sendo esta uma questão de resposta livre. Como foi posteriormente codificada com recurso ao programa SPSS *Statistics*, sendo que os inquiridos podem ter respondido a mais que uma opção pelo que o total será superior a 100%. De referir que 20 inquiridos (9,56 %) optaram por não manifestar o seu parecer nesta questão aberta.

Quadro V. Opinião sobre a transição entre CNO e CQEP (Percentagens)

	N	%
Desfavorável	179	96,2
Desorganização e morosidade	42	22,6
Prejudicou RH	42	22,6
Ausência de Transição/Descontinuidade	40	21,5
Prejudicou Adultos	37	19,9
Motivação Política	36	19,4
Descapitalização RH	31	16,7
Falta de Informação	22	11,8
Falta de Transparência	18	9,7
CQEP não funcionam	16	8,6
Motivação Económica	13	7,0
Incoerência	11	5,9
Sem grande alteração entre CNO e CQEP	9	4,8
CNO necessitavam de melhorias	9	4,8
Motivação Ideológica	4	2,2
Favorável	3	1,6

Os processos de implementação de mudanças organizacionais possuem indicadores comuns propostos por diversos autores.

Ferreira & Martinez (2008:236, cit. Robertson, Roberts & Porras, 1993) referem que a implementação de mudanças numa organização deve ser planeada e congruente de forma a maximizar o sucesso da implementação das mudanças. No entanto, verifica-se que 22,6% dos inquiridos considera que a implementação da mudança entre CNO e CQEP foi desorganizada, e 5,9% considera que foi um processo incoerente [Quadro V].

1. “Foi um processo atabalhado, muito desorganizado, sem orientação ou linha condutora fiável”.
2. “Foi muito mal estruturado e houve uma perda muito relevante, quer de recursos humanos, quer de recursos financeiros”.
3. “O processo de transição foi moroso, desarticulado e limitou-se a cumprir agenda política”.
4. “Processo de transição confuso, mal feito, com pouco rigor e sem qualquer nexo”.
5. “Todo o processo de mudança se revelou confuso, com grande carência legislativa e enraizado na possibilidade onírica de fazerem-se ‘Omeletes sem ovos’”.

6. A mudança nos CNO's era necessária, mas [foi] muito malfeita”.
7. “Foi uma transição muito demorada”.
8. “Desastre total. (...) Uma mescla de funções pouco ou nada relacionadas e com manifesta suborçamentação”.

Analisando o modelo de 9 etapas proposto por Galpin (2000:34-35), verifica-se que uma das etapas é a do desenvolvimento e disseminação da visão de mudança, em que se define e comunica junto dos trabalhadores qual a intenção de mudança, quais as medidas que serão implementadas e a visão futura, isto é, o que se ambiciona atingir com as mudanças aplicadas na organização. Também Ferreira & Martinez (2008:241), no seu modelo de 6 etapas, afirmam a importância da comunicação organizacional, em que os objetivos devem ser comunicados junto dos trabalhadores, de forma clara e concisa. Verificamos que no grupo em estudo, 11,8% afirma ter havido falta de informação no processo de mudança entre CNO e CQEP, e 9,7% afirma ter havido falta de transparência no processo de transição (Quadro V).

1. “Os seus colaboradores (do CNO) não foram devidamente informados nem reintegrados”.
2. “Penso que nem as entidades sabem como vai correr... ninguém sabe”.
3. “Deveria haver maior orientação por parte da tutela, assim como financiamento para equipas os CQEP”.
4. “Foi um processo pouco transparente, feito de forma ilícita”.
5. “Aspeto pouco explicado e pouco divulgado”.
6. “Muito mal explicada e pouco fundamentada.”
7. “Penso que o processo foi muito pouco transparente e muito mal conduzido”.
8. “Demorado e com pouca divulgação. Pouca informação para os profissionais da área”.

O modelo de 3 etapas proposto por Cunha et al. (2014:687) indica que devem ser efetuadas ações preparatórias para implementar um processo de mudança no seio da organização, sendo que esse processo permitirá uma transição estável entre o estado atual da organização e a visão futura.

Capucha (2013:56-57) afirma que a Iniciativa Novas Oportunidades não foi abruptamente encerrada pelo novo Governo, que escolheu asfixiar durante dois anos a Iniciativa.

No entanto, 21,5% dos inquiridos afirma que houve ausência de transição entre os CNO e os CQEP, num processo disruptivo e não evolutivo entre estruturas (Quadro V).

1. “Não foi implementada uma mudança, optou-se pela destruição massiva de um sistema de reconhecimento de adquiridos por preconceito ideológico e político”.
2. “Os CNO’s fecharam abruptamente”.
3. “Fez-se ‘tábua rasa’ de dez anos de trabalho”.
4. “Já o processo de transição...Existiu?!”.
5. “Na minha opinião não há, nem houve, processo de transição. O que houve foi a extinção de um programa, por razões políticas”.
6. “Não existiu transição. Fecho de uma e abertura de outra, simplesmente”.
7. “Não houve qualquer processo de transição”.
8. “Penso que não existiu transição de uma estrutura para outra”.

Para Câmara, Guerra & Rodrigues (2007:256), os fatores como a comunicação, o envolvimento dos trabalhadores no esforço de mudança, e o apoio aos funcionários para que consigam lidar com o processo de mudança são fatores importantes. Verificamos, no entanto, que 22,6 % dos inquiridos considera que este processo de transição entre CNO e CQEP prejudicou os Recursos Humanos, e 16,7% considera que houve uma descapitalização dos Recursos Humanos, detentores de um *know-how* importante na área da Educação de Adultos (Quadro V).

1. “Súbita, mal feita, sem respeito pelos técnicos e candidatos dos centros”:
2. “Vazio de respostas para os adultos... desvalorização do trabalho feito no passado”.
3. “Os recursos humanos foram desvalorizados”.
4. “[Foi um processo] Sem aproveitamento dos recursos humanos e experiência adquirida pelos técnicos”.

5. “Não soube aproveitar o Know-how adquirido pelas equipas dos CNO”.
6. “A implementação da mudança foi apoiada em critérios unicamente económicos sem o menor respeito pelas pessoas”.
7. “Tudo correu mal pois houve desperdício do trabalho feito, de recursos humanos com formação”.
8. “Foi, no fundo, desprezar o trabalho e dedicação de milhares de pessoas”.

Verifica-se que a maioria dos inquiridos perceciona desfavoravelmente a transição entre as duas estruturas. Salientam-se ainda, os fatores de desorganização e morosidade, ausência de transição e descontinuidade (pelo que não terá ocorrido uma real transição, mas sim um processo disruptivo em que se encerrou uma estrutura e se iniciou outra sem haver continuidade), para além de referirem que o processo de encerramento dos CNO e abertura dos CQEP terá sido prejudicial para os recursos humanos e o público-alvo dos referidos centros. Salienta-se que o sentimento geral dos inquiridos no que concerne o processo de mudança organizacional nos CNO é desfavorável (96,2%) (Quadro V).

Fig. 1. Opinião sobre a transição entre os CNO e os CQEP



Conclui-se que a opinião dos inquiridos sobre o processo de transição entre os CNO e os CQEP no que diz respeito à gestão da mudança organizacional não foi implementada com sucesso, sendo que a figura

Ilustra um retrato negativo deste processo de implementação da mudança organizacional entre as duas últimas estruturas de educação de adultos extintas em Portugal.

6. Considerações finais

As estruturas de Educação de Adultos têm vindo a ser palco de constantes alterações e processos de mudança organizacional, ao longo das décadas.

Tendo desempenhado funções de Técnico de Diagnóstico e Encaminhamento num CNO e Técnico de Orientação e Validação de Competências num CQEP, e sendo que o panorama de educação de adultos em Portugal tem sido pautado por avanços e retrocessos, sem um aparente fio condutor entre estruturas, pretendi compreender como o processo de implementação da mudança estava a ocorrer entre os CNO e CQEP.

Pretendeu-se retratar a implementação da mudança na transição de duas estruturas de Educação de Adultos, nomeadamente os CNO e os CQEP, sob a perspetiva dos recursos humanos nos CNO.

De forma a retratar a perceção que os recursos humanos dos CNO têm da implementação da mudança efetuada nos Centros onde trabalharam, aplicou-se um questionário dirigido aos ex-trabalhadores dos CNO, tendo obtido 209 respostas.

Os resultados obtidos permitiram concluir que apenas 17% dos inquiridos foi admitido num CQEP; os inquiridos detentores de um mestrado foram estatisticamente os que menos foram integrados num CQEP e os que menos acreditam poderem vir a integrar um CQEP, quando comparados com os inquiridos detentores de um grau de habilitações inferior. Os ex-trabalhadores dos CNO foram integrados em maior número na região de Lisboa e Vale do Tejo, e em menos número na região de Alentejo e Algarve (onde a atuação das estruturas de Educação de Adultos é de carácter importante tendo em conta a tradicionalmente baixa habilitação académica da população em geral nessa região do País).

No que concerne às práticas organizacionais no processo de transição entre os CNO e os CQEP, os 209 ex-trabalhadores dos CNO afirmam maioritariamente: a ausência de ações de comunicação a explicar o encerramento dos CNO junto dos trabalhadores; a ausência de pedidos de colaboração no processo de transição das duas estruturas; a ausência de informação sobre uma possível recondução para um CQEP; e o não cumprimento dos prazos estipulados pela Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional para a criação dos CQEP.

Por último, constata-se que independentemente da integração ou não dos ex-trabalhadores dos CNO num CQEP, a maioria dos inquiridos não concorda com a forma como o processo de transição entre as duas estruturas foi efetuado.

É importante ter em consideração que a redução do número de Centros vocacionados para a Educação de Adultos verificada ao longo dos anos (desde 463 centros em 2008 a 330 centros em 2012), bem como o achatamento de funções (permitindo que um trabalhador de um CQEP execute tarefas imputadas a mais que um trabalhador num CNO) também terá sido um fator determinante na não recondução dos recursos humanos do CNO para as novas estruturas.

Futuramente, será pertinente compreender se com a criação dos Centros Qualifica, que ocorreu em vinte e nove de agosto de 2016, o processo de transição organizacional foi um processo disruptivo ou evolutivo entre os CQEP e os Centros Qualifica.

Referências

- Almeida, F.N. (junho de 2010). *O século XXI e a gestão dos recursos humanos*. Human Resources Portugal, pp. 31-32.
- Amaral, A. C. (2010). *Empenhamento Organizacional e Empenhamento para a Mudança Organizacional Estudo de caso na Câmara Municipal do Porto*. Minho: Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho.
- Ávila, P. (2008). *A literacia dos adultos – competências-chave na sociedade do conhecimento*. Lisboa: Celta Editores.
- Burke, W.W. (1993). *The changing world of organization change*. Psychology Journal: Practice and Research, pp. 9-17, Vol. 45.

- Canário, R., Alves, N., Cavaco, C., & Marques, M. (2012). *Iniciativa Novas Oportunidades – Genealogia de uma política de educação de adultos*. Lisboa: Associação Portuguesa de Sociologia.
- Câmara, P., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Alfragide: Dom Quixote.
- Capucha, L. (2013). *Em defesa da Iniciativa Novas Oportunidades: A qualificação de adultos é uma prioridade*. Aprender – Revista da Escola Superior de Educação de Portalegre, 29-65.
- Carneiro, R., & al, (2009). *Iniciativa Novas Oportunidades. Primeiros estudos de Avaliação Externa. Caderno Temático 3: Estudo de caso de Centros Novas Oportunidades*. Lisboa: ANQ, IP.
- Carvalho, V. L. (2012). *Educação de adultos, cidadania e Empregabilidade: discursos teóricos e políticos e práticas num curso EFA B2+3 de Serviço de Mesa*. Minho: Instituto de Educação da Universidade do Minho.
- Chainho, M. L. (2010). *Funções da equipa técnico-pedagógica no processo RVCC Representações dos diferentes atores*. Algarve: Universidade do Algarve & Escola Superior de Educação de Beja.
- Cunha et al. (2014). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (7.ª ed.). Lisboa: Editora Lda.
- Cunha, P. E., & Rego, A. (2002). *As duas faces da mudança organizacional: Planeada e emergente*. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão.
- Drucker, P. F. (1995). *A gestão numa época de grande mudança*. Lisboa: Difusão Cultural.
- Drucker, P. F. (2003). *Inovação e espírito empreendedor* (1.ª Edição ed.). Lisboa: Pioneira.
- Ferreira, A. I. & Martinez, L. F. (2008). *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional*. Lisboa: RH Editora.
- Ferreira, I. A. (2013). *Do despedimento do trabalhador em funções públicas: Processo e defesa*. Minho: Escola de Direito da Universidade do Minho.
- Ferreira, I. V. (2012). *Práticas de gestão de recursos humanos e compromisso afectivo: O efeito mediador do contrato psicológico*. Lisboa: ISPA.
- Flores, R. A. (2013). *Técnico de Diagnóstico e Encaminhamento: a importância da aprendizagem em contexto de trabalho*. Lisboa: Instituto de Educação, Universidade de Lisboa.
- Galpin, T. J. (2000). *O Lado Humano da Mudança: Um guia prático para a mudança organizacional*. Lisboa: Editora Sílabo.
- Gaspar, T., Milagre, C., & Lima, J. (2009). *A sessão de Júri de Certificação: Momentos, Atores, Instrumentos*. Lisboa: Agência Nacional para a Qualificação I.P.
- Gomes, & Cesário. (2014). *Investigação em Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Lima, F. (2012). *Os processos de reconhecimento, validação e certificação de competências e o desempenho no mercado de trabalho*. Lisboa: CEG – Instituto Superior Técnico.
- Lopes, I. M. (2012). *Política de Austeridad y Contrato Psicológico en la administración pública*. Badajoz: Departamento de Psicología y Antropología – Universidade de Extremadura.

- Lopes, I., & Castro, F. (2013). *Contrato psicológico em tempo de governação austera*. Psicologia Positiva: Desarrollo y Educación, n.º 1 – Vol. 2 (pp. 581-592). Badajoz: INFAD Revista de Psicología.
- Martins, A. M. (2012). *Educação de Adultos e Formação dos seus Profissionais: contributos para reflexão*. Minho: Instituto de Educação da Universidade do Minho.
- Minhava, P. C. (2013). *Projeto de intervenção num centro de formação*. Lisboa: Instituto de Educação da Universidade de Lisboa.
- M., & Silva, M. (2008). *A Operacionalização de Processos de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências Profissionais*. Lisboa: Agência Nacional para a Qualificação I.P.
- Neto, R. M. (2012). *Avaliação do impacto da mudança organizacional na saúde dos trabalhadores*. Porto: Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica do Porto.
- Neves, A. F., & Fonseca, I. C. (2013). *Do despedimento do trabalhador em Funções Públicas: Processo e defesa*. Universidade do Minho.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2014). *Manual de Comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Pinheiro, A. C. (2013). *O Tempo, Um Grande Escultor*. Porto: Escola Superior de Educação – Porto.
- Rosa, L. (1992). *Sociologia de Empresa – Mudança e Conflito*. Lisboa: Editorial Presença.
- Russo, A. T. (2011). *Processos de formação dos profissionais de reconhecimento e validação de competências*. Lisboa: Instituto de Educação da Universidade de Lisboa. Simões,
- Valente, A. C., Liz, C., Lopes, H., Cerol, J., Mendonça, M. A., Cameiro, M. A., et al. (2010). *Iniciativa Novas Oportunidades: Resultados da Avaliação Externa (2009-2010)*. Lisboa: Agência Nacional para a Qualificação.
- Vargas, R. (2005). *Os meios justificam os fins – Gestão Baseada em Valores: da Ética Individual à Ética Empresarial*. Lisboa: Gradiva

