

INVESTIGAÇÃO E INTERVENÇÃO

EM RECURSOS HUMANOS

GESTÃO PARA A CIDADANIA

Manuel Araújo & Dora Martins

As concepções constantes nesta publicação, assim como o modo como estas se exprimem, são da inteira responsabilidade do(s) seu(s) autor(es)

Investigação e Intervenção em Recursos Humanos: Gestão para a Cidadania
ARAÚJO, Manuel; MARTINS, Dora (coord.)

ISBN
978-972-8688-74-5

Gestão Editorial
Ana Pestana

Apoio Técnico
Patrícia Geraldes

Capa e Paginação
Paulo Magalhães

Impressão
Sersilito, Empresa Gráfica, Lda.

Depósito Legal
345925/12

Tiragem
500 exemplares

© Edições Politema – Fundação Instituto Politécnico do Porto
Porto, Junho de 2012

Edição apoiada por
Câmara Municipal da Póvoa de Varzim
Câmara Municipal de Vila do Conde

Contactos
Edições Politema
Fundação Instituto Politécnico do Porto
Rua Dr. António Bernardino de Almeida, 537
4200 – 072 Porto
Telefone 22 830 25 55
Fax 22 830 25 56
politema@fipp.ipp.pt

Entidades empregadoras vs entidades formadoras: uma relação de responsabilidade (social) na construção de perfis de competências - o caso do distrito de Setúbal

Mónica Belchior Morais de Brito

mbb@sinestecnopolis.org

Sinestecnopolis

Fernando Valente

fernando.valente@estsetubal.ips.pt

ESTSetúbal/IPS

Resumo: Um estudo de caso aplicado ao Distrito de Setúbal, com o objectivo de diagnosticar prospectivamente as necessidades de formação desta unidade territorial, perante a dinâmica presente e futura dos sectores de actividades, vem enfatizar a relevância do papel das entidades formadoras e empregadoras, e da sua interacção contínua, para uma eficiente construção dos perfis de competências essenciais ao desenvolvimento sustentável. Trata-se de uma responsabilidade que, pelas suas particularidades, ultrapassa a missão de cada uma daquelas entidades, na medida em que condiciona directa e indirectamente a qualidade de vida das populações locais e o desenvolvimento social e económico do território, tocando, nesta óptica, o conceito de responsabilidade social. Nesta interacção dinâmica surge também o território, para completar a trilogia, enquanto palco destas relações, seu inibidor ou catalisador, cujas características (competências) são consideradas determinantes no rumo e no ritmo do desenvolvimento, na fixação das organizações e, consequentemente, na criação de postos de trabalho e no paradigma que preside à sua ocupação. Sem o intuito de generalizar, mas apenas como contributo teórico/prático, constata-se que para além do papel autónomo de cada um destes protagonistas organizacionais, surge o que se denomina de circuito de interacção entre entidades e que pressupõe uma comunicação eficiente, que garanta um modelo de intervenção formativa dinâmico, em constante adequação às reais necessidades do mercado de trabalho. Trata-se de uma relação orbicular cujo sucesso depende do bom desempenho de cada uma das dimensões e da visão estratégica dos actores a operar no território, que deverá ter como meta o desenvolvimento sustentável.

Palavras-chave: Entidade formadora; entidade empregadora; território; perfil de competências

Introdução

O Distrito de Setúbal foi objecto de um estudo de caso¹ com carácter prospectivo, realizado com a finalidade de determinar as necessidades de formação e o modelo para as prover no médio longo prazo. Paralelamente foram analisadas questões relacionadas com os protagonistas envolvidos no processo de construção de competências, nomeadamente as entidades formadoras e empregadoras, a sua interacção e recíproca adequação de desempenhos, num contexto onde o território assume igualmente um papel preponderante.

A actuação metodológica centrou-se na realização de entrevistas a um painel de 30 peritos nas temáticas em análise², sendo que as conclusões deste estudo evidenciam que o desenvolvimento do Distrito de Setúbal depende dos perfis de competências do território, das entidades e dos indivíduos.

Relevando-se como imprescindível o aumento das competências psicossociais, académicas e técnicas na população activa, torna-se cumulativamente necessário capacitar as organizações para um desempenho eficiente, nomeadamente, nas questões do emprego e da formação profissional e por último, planear estratégicamente o território, para que o seu perfil não seja inibidor da fixação das pessoas e das organizações.

Metodologia

Em termos metodológicos, escolhemos o estudo de caso por nos parecer o mais adequado no presente contexto. Yin (1994) afirma que esta abordagem se adapta à investigação, quando o investigador procura respostas para o “como?” e o “porquê?” e quando o investigador pretende apreender a dinâmica do fenómeno, do programa ou do processo.

Da mesma forma, Ponte (2006:2) considera que “é uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse.”

Este estudo insere-se de forma adequada nesta metodologia. Estava em causa a tentativa de compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos

1 “Um estudo empírico que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto real; quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claras; e em que são utilizadas múltiplas fontes de dados” (Yin 1994: 13).

2 O paradigma qualitativo da investigação justifica a construção da amostra, na medida em “Nos estudos qualitativos interroga-se um número limitado de pessoas, pelo que, a questão da representatividade no sentido estatístico do termo, não se coloca” (Ruquoy in Albarello *et al.*, 1997:103)

complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos factores.

Não podemos, contudo, ignorar as várias críticas apontadas às metodologias qualitativas (como é predominantemente o caso presente), sobretudo à sua capacidade de generalização, duvidando-se da possibilidade de, a partir de um ou poucos casos, se poder encontrar implicações teóricas aplicáveis noutros domínios. Mas tal como Yin (2003) argumenta, não é o incremento do número de casos que os transformam num estudo macroscópico.

Os dados recolhidos incluem, para além de entrevistas, diversas fontes de dados documentais e bibliográficas e a análise de documentação variada (documentos fornecidos pelas organizações e entidades locais).

A multiplicidade de dados recolhidos procurou responder às críticas acima evidenciadas, pois permitiram a validação dos mesmos através de diferentes tipos de triangulação conferindo-lhe maior credibilidade e consistência (Denzin, 1984).

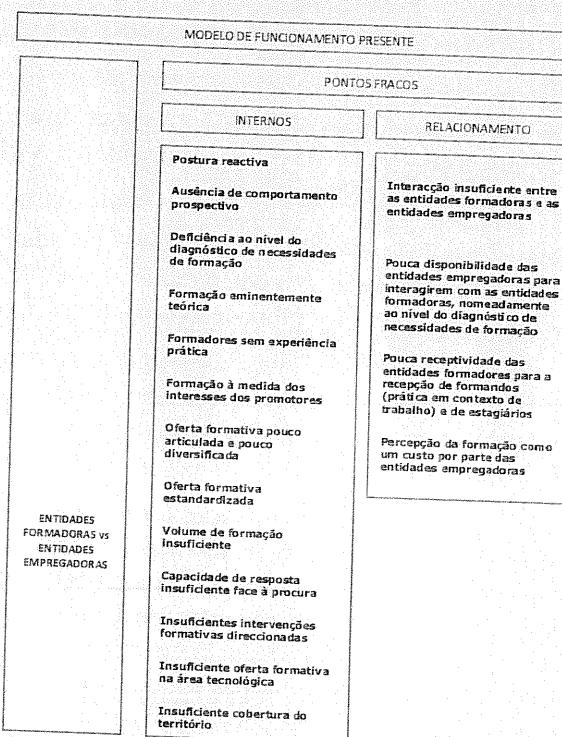
A situação de partida

O contexto inicial é marcado por uma relação pouco saudável entre as entidades formadoras e empregadoras, graficamente representada na Figura I, que evidencia os aspectos negativos no seu desempenho interno e na inter-relação entre si, sobretudo as deficiências comunicacionais e os consequentes impactos internos. Na maioria das situações, as entidades formadoras não adequam quantitativa, qualitativa, temporal e espacialmente a sua oferta às necessidades das entidades empregadoras, porque não existe uma interacção eficaz. A postura reactiva, a escassez de diálogo com as entidades empregadoras, a desadequação da sua intervenção às necessidades do mercado e ao público-alvo, a oferta pouco diversificada, entre outras características negativas, são enunciadas pelos interlocutores como factores que minimizam o impacto da formação e comprometem a própria eficiência organizacional. Por outro lado, a postura das próprias entidades empregadoras face às entidades formadoras assenta numa imagem pré-concebida da intervenção formativa (centrada no processo e não nos resultados), que embora no passado possa eventualmente ter uma fundamentação, actualmente já não tem uma justificação plena.

No entanto, para além destes aspectos negativos que comprometem a construção de competências necessárias ao desenvolvimento empresarial e, numa perspectiva macro, o desenvolvimento socioeconómico do distrito, existem alguns exemplos de boas práticas que comprovam uma percepção quase generalizada de que se vive um tempo de mudança a este nível. Os intervenientes no processo, entidades formadoras e entidades empregadoras, assumem gradualmente uma postura comunicacional diferente em nome da sobrevivência e do sucesso de ambas as partes, corroborando a viabilidade de um modelo de desempenho e interacção organizacional, pautado pela

eficiência, e traduzido numa resposta às exigências das partes envolvidas no processo.

Figura I
Pontos fracos na relação entre entidades formadoras e empregadoras no distrito de Setúbal



Fonte: Entrevistas

As competências das organizações

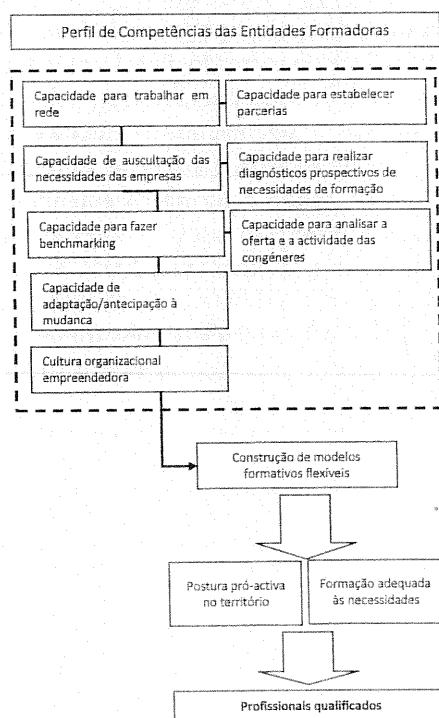
O conceito de perfil de competências não se esgota no capital humano, sendo extensível também às organizações e neste caso particular, às entidades formadoras e empregadoras, na certeza de que o desempenho destas condiciona largamente as competências dos indivíduos e o seu processo de construção. Para que os recursos humanos não constituam um constrangimento ao desenvolvimento do distrito, para que os investimentos previstos beneficiem as populações locais, é necessário que as entidades formadoras construam o seu próprio perfil de competências, contribuindo eficientemente para a construção dos perfis de competências dos activos. Trata-se de um processo que deverá ocorrer nas entidades públicas e nas privadas, nas que ministram formação de cariz académico, de nível básico, secundário e superior, e nas que actuam ao nível da formação profissional.

O perfil de competências das entidades formadoras deverá integrar competências

comunicacionais, que garanta uma ligação efectiva com as entidades empregadoras e com as suas homólogas, materializada na construção de perfis profissionais adequados em tempo útil. Para além destas, traduzidas no trabalho em rede, no levantamento de necessidades de formação, no benchmarking, é necessário que na cultura organizacional imperem valores como o intra- empreendedorismo, a criatividade e inovação, que permita antecipar a mudança, através de uma actuação pró-activa. O modelo de formação deve ser dinâmico e aberto, possibilitando a introdução de novas variáveis na constituição de cada plano de formação e consequentemente, permitindo a adequação às necessidades do mercado, de forma a desenvolver as competências académicas, psicossociais e técnicas próprias dos diferentes perfis profissionais.

O perfil descrito, constante na Figura II, tem um carácter genérico, sendo as particularidades das organizações, os níveis de formação em que actuam e o contexto em que se inserem, que determinarão outras competências específicas, contudo o objectivo último deverá ser sempre uma intervenção formativa adequada às necessidades das entidades empregadoras e de acordo com o perfil inicial dos indivíduos.

Figura II
Perfil de competências das entidades formadoras

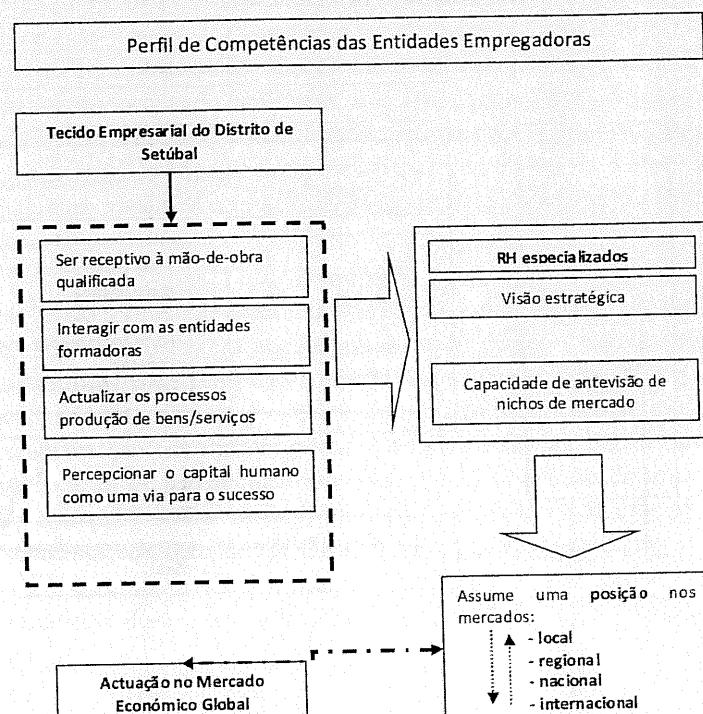


Fonte: Entrevistas

O perfil das entidades empregadoras (Figura III) revela-se igualmente uma variável fundamental aquando da análise dos perfis de competências dos profissionais, na perspectiva da sua construção. As entidades empregadoras do distrito de Setúbal revelam algumas incoerências em relação aos princípios norteadores da qualificação de activos, nomeadamente, a contratação de mão-de-obra não qualificada, em função do baixo valor do salário, em detrimento de activos qualificados e, consequentemente, mais valorizados no mercado de emprego. Uma realidade sobretudo presente nas PME's, onde impera uma cultura organizacional mais tradicional, e em que não se vislumbra, na contratação de recursos humanos qualificados, uma mais-valia, entendendo-se esta opção como um custo acrescido. Esta mentalidade, que urge alterar, é um factor de desmotivação para os indivíduos, no que concerne à construção e melhoria do seu perfil profissional, causando situações de distorção no mercado de emprego. Trata-se de uma situação comum a vários sectores, mas que atinge uma dimensão preocupante sobretudo no sector do turismo. É imprescindível que as empresas do distrito sintam a necessidade de recrutar mão-de-obra especializada, detentora de competências adequadas ao exercício das funções e que, apesar de constituir um maior custo directo, possui um perfil que lhe permite desempenhar com qualidade e profissionalismo as funções que lhe estão destinadas contribuindo de forma decisiva para o aumento da sua competitividade.

O tecido empresarial terá que percepcionar o seu capital humano como uma via para o sucesso e a para a competitividade no mercado global, entendendo a formação como um veículo para a sua valorização e, consequentemente, como um investimento. Na realidade, desde o início da década de setenta, que é defendido por inúmeros teóricos que o futuro das organizações, e da sociedade em geral, deve passar necessariamente pela formação dos trabalhadores, sendo a formação entendida como um meio de desenvolvimento económico, de progresso social, contra a perda de emprego e a inadaptação do indivíduo ao trabalho (Sekiou *et al*, 2001). No entanto, a qualificação dos recursos humanos só fará sentido num contexto em que estes sejam valorizados em detrimento da mão-de-obra indiferenciada. O investimento em capital humano qualificado deverá ser consequência de uma visão estratégica, que facilita igualmente a identificação de novas oportunidades de negócio.

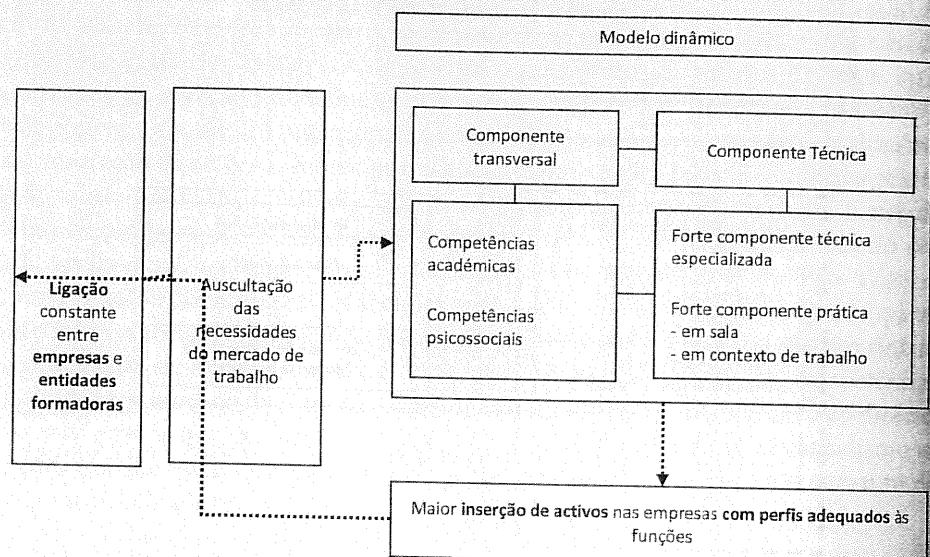
Figura III
Perfil de competências das entidades empregadoras



Fonte: Entrevistas

Na sequência dos perfis de competências das entidades formadoras e das entidades empregadoras, surge o que se denomina de circuito de interacção entre entidades (Figura IV) e que pressupõe uma comunicação eficiente, que garanta um modelo de intervenção formativa dinâmico, em constante adequação às reais necessidades do mercado de trabalho, atento às competências técnicas e transversais. O fim último é preparar profissionais qualificados e, numa perspectiva individual, aumentar a empregabilidade e valorizar a população activa.

Figura IV
Círculo de interacção entre entidades (formadoras vs empregadoras) na perspectiva da construção de competências



Fonte: Entrevistas

Após identificação dos perfis de competências profissionais e organizacionais e do circuito de interacção que deve ser estabelecido entre as entidades formadoras e empregadoras, surge, numa sequência lógica, a necessidade de definir um modelo de intervenção formativa (Figura V). O modelo apresentado, pelas suas características, é aplicável a todas as entidades formadoras, independentemente do nível de formação em que actuam e tem como princípio norteador, contribuir para a formação multidimensional dos indivíduos, numa lógica de adequação às necessidades do mercado de trabalho.

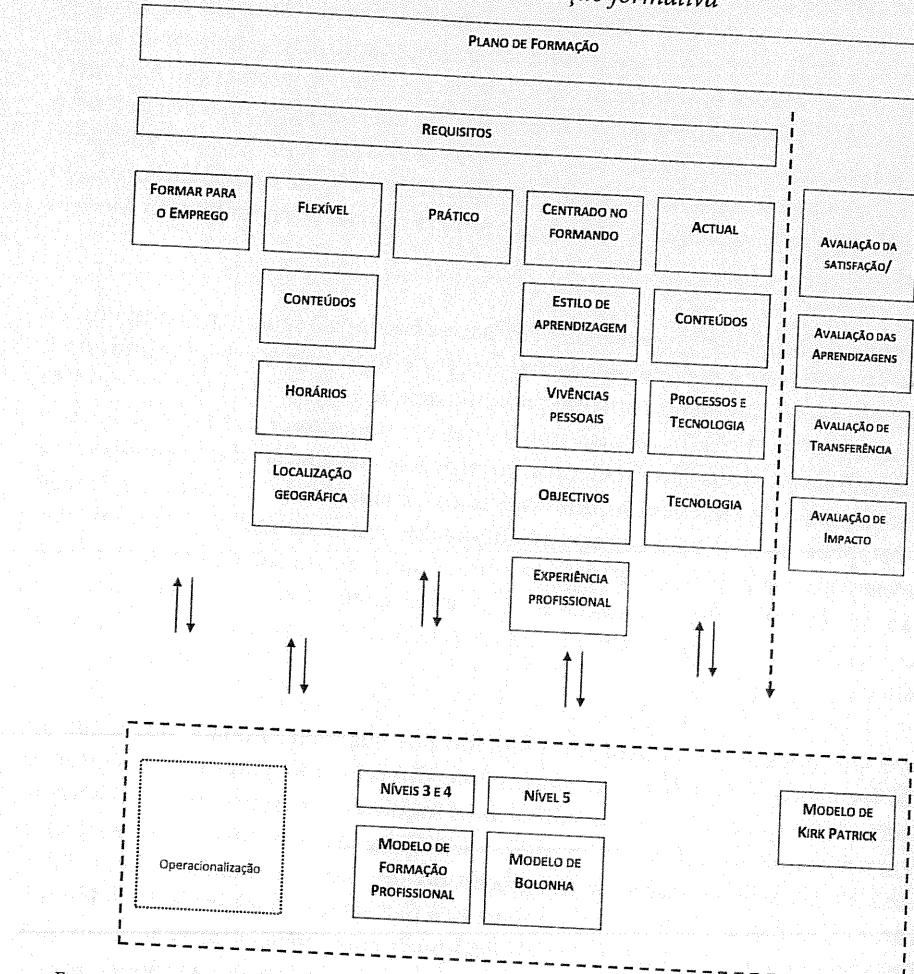
No âmbito deste paradigma, o plano de formação deverá atender ao equilíbrio entre a componente teórica e a componente prática, ser determinado pelo grau de aplicabilidade e utilidade dos conhecimentos adquiridos, e construído em função do perfil inicial dos formandos. Os métodos e as técnicas pedagógicas, bem como os recursos didácticos deverão ser inovadores, criativos e adequados aos conteúdos, devendo existir sempre que possível, uma transposição da realidade laboral para o contexto da formação, salientando o grau de utilidade dos conhecimentos adquiridos enquanto uma das estratégias de motivação.

A perspectiva norteadora de toda e qualquer intervenção formativa, independentemente do nível em que ocorra, deverá ser a de formar para o emprego. Esta visão assenta numa dupla perspectiva: a de satisfazer as necessidades do mercado de trabalho e a de aumentar a empregabilidade da população activa, reduzindo a taxa de desemprego e todos os problemas sociais dela decorrentes. A intervenção formativa deve centrar-se no formando e nos seus objectivos, ter em consideração o seu percurso pessoal, social e profissional e acontecer de acordo com o seu estilo de aprendizagem. Na prática, este modelo encontra resposta, para os níveis 4 e 5, no Modelo de Formação Profissional, e no nível 6, a operacionalização poderá acontecer no âmbito do Modelo de Bolonha.

No âmbito do Modelo de Intervenção Formativa há ainda a salientar a componente avaliativa. A avaliação deverá acontecer ao longo de todo o processo, permitindo a correcção dos desvios em tempo útil, um pressuposto que encontra resposta no modelo de Kirkpatrick (1998, 1998a), que discrimina quatro momentos de avaliação: avaliação da satisfação/reacção (dos intervenientes no processo), avaliação das aprendizagens (avaliação do grau de prossecução dos objectivos), avaliação de transferência (mede o grau de aplicação dos conhecimentos adquiridos em contexto de formação nas funções inerentes ao posto de trabalho), avaliação de impacto (mede os impactos da formação no desempenho organizacional). A estes quatro níveis acrescenta-se um outro, coincidente com o levantamento de necessidades de formação: a avaliação de diagnóstico.

Este é um modelo que poderá ser adoptado por qualquer entidade que actue ao nível da formação. O modelo está igualmente direcionado para a reconversão e reciclagem de competências. De acordo com os inquiridos, a reconversão dos activos deverá recair sobretudo sobre a população desempregada com formação de nível 6 (licenciatura), com dificuldades de integração no mercado de trabalho, decorrentes da sua área de formação. Estes activos possuem, à partida, um background académico e psicossocial que lhes permitirá facilmente adquirir competência técnicas, coerentes com as necessidades do mercado de trabalho e por conseguinte, facilitadoras da sua (re)integração.

Figura V
Modelo de intervenção formativa



Fonte: Construção dos autores

As competências do território

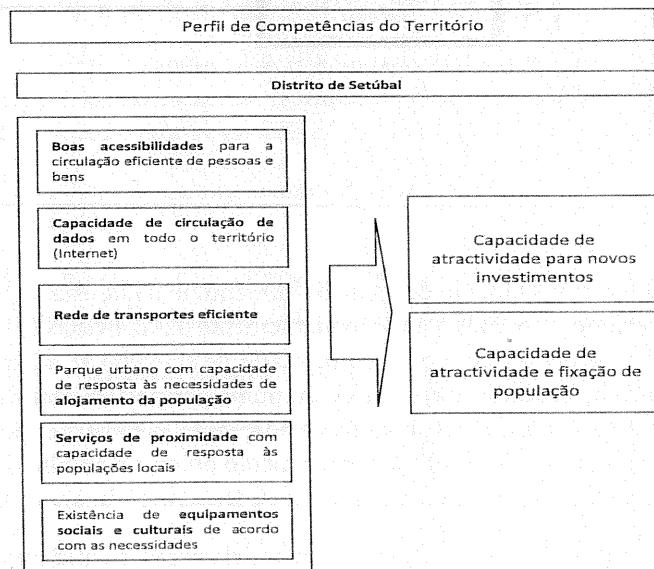
Em estreita ligação com as competências dos recursos humanos e das organizações, surgem as competências do território (Figura VI), enquanto aspecto condicionante do rumo e do ritmo do desenvolvimento e por conseguinte, directamente relacionado com a criação de postos de trabalho e com o modelo que norteia o seu preenchimento. A forma de suprimir as necessidades de mão-de-obra, através da população local, da atracção de população flutuante, ou da fixação de população, está fortemente relacionada com esta dimensão. Do mesmo modo, a atracção de novos investimentos, e a afirmação e declínio dos já concretizados e, consequentemente, a dinâmica dos sectores do mercado de emprego e da intervenção formativa, reflectem o perfil de

competências do território e a sua vocação.

Ao falar-se das competências do território pressupõe-se igualmente um processo de qualificação, devendo este acontecer numa perspectiva holística e de acordo com um modelo de planeamento estratégico direcionado para o desenvolvimento sustentável. De acordo com os interlocutores, o distrito tem de possuir condições propícias à circulação de mercadorias, pessoas e dados. O investimento nas acessibilidades rodoviárias e ferroviárias será fundamental para a circulação de mercadorias e para a concretização das previsões para o sector da logística. Em simultâneo, será necessário desenvolver uma rede de transportes que facilite a circulação de pessoas de forma eficiente, uma condição fundamental para a mobilidade da população activa no distrito e, consequentemente, para o acesso aos postos de trabalho previstos, mesmo para os residentes mais afastados dos focos de desenvolvimento. No que se refere à circulação de dados, é de salientar que o distrito de Setúbal tem zonas onde o acesso à internet de banda larga é inviável, os chamados "buracos negros". Esta deficiência, compromete o protagonismo das pessoas e poderá constituir um entrave à fixação de alguns tipos de empresas.

As competências do território não se restringem unicamente às acessibilidades, sendo de salientar igualmente a relevância das infra-estruturas básicas de apoio à população. O distrito revela algumas insuficiências ao nível dos equipamentos sociais e culturais, uma situação que se tenderá a agudizar se os novos investimentos contribuírem para a fixação de população.

Figura VI
Perfil de competências do território

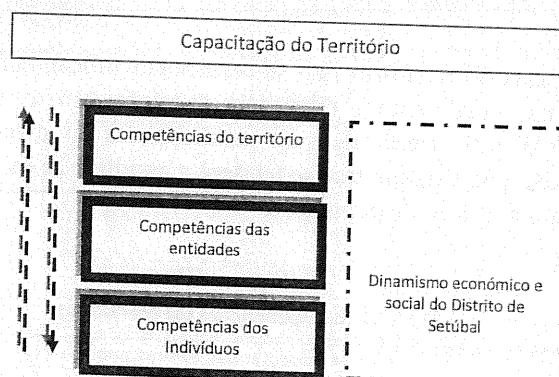


Fonte: Entrevistas

O perfil de competências do território aumenta a sua atractividade face à população e aos investimentos. Os inquiridos consideram que a qualificação do distrito de Setúbal, no sentido de colmatar as deficiências actuais que foram anteriormente identificadas, poderá significar a fixação de população e de empresas, diminuindo os fluxos migratórios para fora do distrito e a deslocalização das empresas.

Na sequência do exposto, surge um Modelo de Qualificação do Território (Figura VII), que realça que o dinamismo socioeconómico do distrito de Setúbal e a sua afirmação nacional e internacional, só será viável se o território, as organizações e os indivíduos forem altamente qualificados e detentores de perfis de competências que lhe permita a diferenciação face à concorrência, seja esta percepcionada numa óptica de regiões, de empresas, ou de profissionais.

Figura VII
Modelo de qualificação do território



Fonte: Construção dos autores

Conclusão

O modelo de desenvolvimento de recursos humanos tem que estar consonante com as lógicas do mercado de trabalho. Independentemente das convicções, é utópico, face à realidade actual, esperar que o próprio mercado de trabalho se adeque à força de trabalho disponível. O sucesso empresarial, ou numa perspectiva mais lata, o sucesso organizacional, é resultado de um processo de adaptação às mutações do meio, sendo que esta impõe uma resposta rápida, a curto e médio prazo, no âmbito de um modelo que, a médio e longo prazo não sejam indutoras de fracasso (Câmara *et al.*, 2001).

Por conseguinte, o primeiro passo tem que ser dado pelas entidades formadoras, públicas e privadas, independentemente das áreas e dos níveis em que actuam, de

ividade face à população
lificação do distrito de
e foram anteriormente
ipresas, diminuindo os
npresas.

do Território (Figura
de Setúbal e a sua
as organizações e os
ompetências que lhe
ada numa óptica de

uante com
ípico, face
força de
o sucesso
o, sendo
modelo
1).

adoras,
am, de

forma a definir percursos formativos que contribuam para a construção de perfis de competências absorvíveis pelo mercado de trabalho. Esta adequação nem sempre é fácil, porque obriga a um repensar do próprio modelo de gestão das instituições, no que respeita aos recursos materiais e humanos, mas é também um passo para o sucesso, pois cada vez mais a taxa de empregabilidade é um factor de atracção para futuros alunos/formandos.

A eficiência do processo de construção de competências profissionais decorre das próprias competências das organizações e do território. As entidades empregadoras e formadoras deverão desenvolver competências que lhes permitam actuar em conjunto no âmbito de um paradigma pró-activo que antecipe as necessidades e as respostas adequadas. O próprio território deverá permitir a circulação de pessoas e de informação, constituir um habitat atraente que fixe os naturais e que atraia os migrantes, suportando uma população empreendedora e motivada dinamizadora do desenvolvimento.

Bibliografia

- ALBARELLO, L. *et al* (1997) - **Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais**. Lisboa: Editora Gradiva. pp. 84-202.
- CÂMARA, P. B. *et al* (2001) - **Humanator 2001 – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial** (4º ed.). Lisboa: D. Quixote.
- DENZIN, N. (1984) - **Thereseachact**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- KIRKPATRICK, D. (1998) - **Another Look at Evaluating Training Programs: fifty articles from training & development and technical training magazines cover the essentials of evaluation and return-on-investment**. Alexandria: ASTD
- KIRKPATRICK, D. (1998a) - **Evaluating Training Programs: the four levels**, 2nd ed. San Francisco: Berrett-Koehler.
- PONTE, J. P. (2006) - **Estudos de Caso em Educação Matemática**. Boletim de Educação Matemática, Rio Claro, ano 19, n. 25, p. 105-132,
- SEKIOU *et al* (2001) - **Gestão dos Recursos Humanos**. Lisboa: Instituto Piaget.
- YIN, R. F. (1994) - **Case study research. Design and methods** (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.