

## **Desenvolvimento de competências em projectos locais de promoção do emprego**

**Tiago Carrilho<sup>1</sup>**

Neste artigo analisamos o desenvolvimento de competências em projectos de promoção local do emprego, tendo por base a metodologia de estudo de caso. Os resultados dos projectos são estudados com base no conceito de competência. Nos três projectos, desenvolveram-se competências valorizando os níveis «ser» e «estar». O projecto À Medida caracterizou-se pela forte dinamização de todas as dimensões, com excepção da dimensão empresarial, em face da aposta na componente profissional da formação para enriquecer a ligação entre os níveis «saber» e «fazer». No projecto Formart observou-se um forte desenvolvimento do nível «saber», e uma dinamização restrita dos níveis «saber-fazer» e «fazer» dada a reduzida percentagem de indivíduos integrados no mercado de emprego após a formação. O projecto Le Cheile caracterizou-se pela dinamização intermédia das dimensões informativa, profissional e informativa-profissional face à elevada percentagem de formandos que conseguiram aplicar profissionalmente os conhecimentos adquiridos, embora tenham demonstrado dificuldades na criação do seu próprio emprego.

Face aos desafios e realidades sócio-económicas locais e tendo como pano de fundo as políticas e programas públicos, surgem em Portugal experiências locais de promoção do emprego privilegiando a parceria como forma-base de trabalho. No quadro de um regime de co-financiamento estatal e/ou comunitário, é feito um apelo às instituições da sociedade civil para participarem em projectos através da disponibilização de recursos e do desenvolvimento de actividades conjuntas. Estas experiências constituem ensaios que procuram explorar as potencialidades das políticas activas de emprego, bem como enriquecer a sua complementaridade com as outras políticas sociais. Os projectos que estudamos neste artigo procuram inovar

---

<sup>1</sup> Professor Auxiliar da Universidade Aberta. Doutorado em Economia pelo Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Membro efectivo do Centro de Investigação sobre o Espaço e as Organizações da Universidade do Algarve. tcarrilho@univ-ab.pt. Contacto telefónico: 351 300 007 688. Morada: Universidade Aberta – Departamento de Ciências Sociais e de Gestão, Palácio Ceia, Rua da Escola Politécnica, 147, 1269-001 Lisboa.

no que diz respeito às acções conjuntas de formação para desenvolver competências e melhorar a ligação ao mercado de emprego, e à participação dos agentes empresariais como actores-chave da oferta de emprego, numa perspectiva de inserção social de indivíduos-alvo.

O objectivo principal deste artigo é o estudo do desenvolvimento preliminar de competências em indivíduos com baixas qualificações e com dificuldades de integração no mercado de emprego, tendo por base a metodologia de estudo de caso de três projectos locais de promoção do emprego. Os objectivos específicos são, primeiro, a construção de uma grelha de análise com base no conceito de competência e na abordagem das estruturas locais de emprego, e, segundo, a análise dos resultados tendo em atenção o estudo em amplitude inerente a este tipo de metodologia.

O inquérito decorreu entre Outubro de 2002 e Março de 2003 e compreendeu entrevistas semi-directivas a doze técnicos-representantes e a seis indivíduos-alvo. O estudo de caso centrou-se nos projectos À Medida (AM), Formart (FO) e Le Chile (LC).

O projecto AM teve como instituição-proponente a Santa Casa da Misericórdia de Amares e centrou a sua intervenção no concelho de Amares. Os parceiros do projecto foram o Serviço Social de Amares da Segurança Social, a Câmara Municipal de Amares, juntas de freguesia, Associação Industrial do Minho, escolas secundárias, Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) e empresas privadas. O projecto realizou-se entre Março de 1998 e Dezembro de 1999 e teve como quadro de financiamento o Subprograma Integrar - «Integração Económica e Social de Grupos Desfavorecidos».

O projecto FO teve como instituição-proponente a «Esdime - Agência para o Desenvolvimento do Alentejo Sudoeste» e direccionou a sua intervenção para os concelhos de Aljustrel, Castro Verde e Ourique. Os parceiros do projecto foram o Ensino Recorrente, Segurança Social de Beja, Câmaras Municipais e juntas de freguesia dos três concelhos, e empresas privadas. O projecto decorreu entre Março de 1998 e Dezembro de 1999 e foi aprovado no âmbito do Subprograma Integrar.

O projecto LC foi promovido pela Cruz Vermelha e interveio na zona do centro histórico de Vila Nova de Gaia, embora outras freguesias também tenham sido abrangidas. Os parceiros do projecto foram a Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia, juntas de freguesia, Centro de Emprego de Vila Nova de Gaia, Sandeman e Associação de Empresas do Vinho do Porto. O projecto decorreu entre Setembro de 1998 e Junho de 2002 e teve financiamento da Iniciativa Comunitária Recite 2.

O artigo está organizado em dois pontos:

1. Conceito de competência e estruturas locais da oferta e procura de emprego;
2. Estudo de caso de três projectos locais.

## **1 . Conceito de competência e estruturas locais da oferta e procura de emprego**

Neste ponto sintetizamos as críticas ao conceito de qualificação do trabalho e as questões metodológicas e conceptuais inerentes à competência, sistematizamos as respectivas dimensões, e terminamos com algumas considerações sobre as estruturas locais da oferta e da procura de emprego.

O conceito de qualificação do trabalho surge associado ao sistema de regulações estatais do pós segunda guerra. Este sistema apoia-se essencialmente nas convenções colectivas e no ensino profissional. As convenções hierarquizam e classificam os postos de trabalho e, com base nas negociações entre sindicatos e patronato, o contrato individual de trabalho insere-se em condições estabelecidas de forma colectiva. A criação e organização do ensino profissional é também de âmbito estatal e desenvolve-se associada à atribuição de diplomas (Dugué, 1999). A qualificação do trabalho resulta assim de uma construção social (Suleman, 2003).

A partir dos anos oitenta, a crítica ao conceito de qualificação é inerente à evolução dos sistemas produtivos e de emprego. As organizações estáveis tipicamente tayloristas favorecem a adaptação dos sistemas de qualificações. No entanto, a evolução recente em termos de flexibilidade dos sistemas produtivos implica mudanças frequentes de posto de trabalho. A necessidade de adaptação constante do factor trabalho entra em contradição com a classificação estática dos postos de trabalho e com os direitos “precisos” e “duráveis” dos diplomas (Dugué, 1999, p. 10). Por seu lado, a dinâmica e as características co-produtivas dos empregos no sector terciário colocam também dificuldades ao princípio dos saberes profissionais adquiridos e previstos fora do contexto específico da relação empregado-cliente. Finalmente, os diplomas perdem utilidade como instrumentos de adequação entre a oferta e procura de emprego face às novas e constantemente renovadas necessidades do mercado de emprego.

Ao nível metodológico, o conceito de competência apresenta algumas dificuldades: “a definição de competência é uma tarefa difícil e não reúne, em torno de si, consensos teóricos e institucionais. Diversas noções estão por vezes associadas à competência,

provocando confusões e evitando a estabilização de definições” (Suleman, 2003, p. 39). Sendo considerada como um processo, a competência apresenta dificuldades na sua observação directa: como crítica à teoria do capital humano, considera-se que não é possível analisar ou avaliar um *stock*, ou seja, “ce qui existe, ce sont des personnes, des équipes ou des réseaux qui agissent avec plus ou moins de compétences” (Le Boterf, 1998, p. 144). O foco está na investigação dos factores que favorecem o desenvolvimento das competências em processos com especificidades espaço-temporais (Le Boterf, 1998). É ainda um conceito que favorece a sua definição no plural, associado a diversas “categorias” (Sulzer, 1999, p. 51) ou “dimensões” (Amaro, 2001, p. 17; Suleman, 2003, p. 178).<sup>2</sup>

O conceito de competência tem assim uma ligação ao concreto e à acção: “les compétences sont définies comme «des savoirs en action» [...], c’est-à-dire un ensemble de connaissances et de manières d’être qui se combinent harmonieusement pour répondre aux besoins d’une situation donnée à un moment donné” (Dugué, 1999, p. 11). É dada ênfase ao “saber-ser” e ao “investimento psicológico” e, por contraponto ao conceito de qualificação, é uma realidade “conjuntural” que não se considera como um “atributo definitivo” (p. 11). O seu postulado é assente no saber que só tem razão de existir na acção, ou seja, apela a uma análise da integração entre formação e trabalho (p. 16). Identificam-se assim elementos centrais ao conceito de competência: a ligação a um sistema e a uma rede de conhecimentos, a finalidade operatória associada a uma orientação para a acção, e também o foco na resolução de “situações-problema” (Gillet, 1998, p. 28). A competência em determinado domínio de actividade acentua a importância do “saber para fazer” (p. 31). Esta definição abriu uma vertente de investigação em psicologia cognitiva orientada para o indivíduo em relação às suas potencialidades e à sua “organização interna” (p. 29). A abordagem conceptual da competência reflecte-se ainda na pedagogia: “il serait révélateur d’une évolution des mentalités pédagogiques [...], qui aboutit à un «recentrage» sur l’étudiant ou sur le sujet en formation, qui valorise l’aspect «opérationnel» des connaissances et qui tend vers une formation intégrée du «savoir-faire» et du «savoir réfléchir»” (p. 29).

Para a clarificação do conceito, Le Boterf (1998) propõe dois tipos de distinção. É proposta a distinção entre “competência”, como processo combinatório de recursos detidos por cada indivíduo, e competências produzidas, tendo como foco os resultados obtidos (p. 144). Distinguem-se ainda as competências requeridas, com base

---

<sup>2</sup> A noção de competência associa-se ainda ao conceito de aprendizagem (Rodrigues, 1991, p. 122). De salientar que a ligação teórico-empírica entre os dois conceitos se integra num vasto programa de investigação (Lopes, 1995).

em critérios e regras socialmente aceites, das competências reais, que se traduzem, primeiro, numa forma específica e singular de cada indivíduo interpretar e construir um “esquema operativo” no seu desempenho e experiência profissionais e, segundo, na improvisação para saber reagir à incerteza e ao imprevisto (p. 145).

O desenvolvimento preliminar das competências é associado a diversas formas de formação que procuram fazer a ‘ponte’ com o mercado de emprego: “certaines modalités de formation commencent à construire des compétences: les formations par simulation, par étude de problèmes, les formations actions, les formations par alternance y concourent directement” (p. 144). O papel regulador do estado é relativizado face às dinâmicas concretas de parceiros locais que concebem e implementam projectos. Os projectos visam a identificação e valorização de boas práticas ao nível da União Europeia e ao nível dos Estados-membros (Bapst, 2004, pp. 16-17), o envolvimento dos agentes empresariais (Rodrigues & Lopes, 1993, p. 54; Amaro, 2001, p. 19), a ligação entre os formadores e a entidade empregadora (ou de estágio) através de “tutores” e “coordenadores” (Driessche, 1997, p. 81) ou visam a formação de base e a formação profissionalizante tendo em atenção que “a envolvimento, por parte dos adultos, no processo de definição das trajetórias de formação será o garante desse mesmo empenhamento, sentindo-se os construtores dos seus próprios caminhos” (Caramujo & Ferreira, 2007, p. 212).

Tendo em atenção o enquadramento conceptual dirigido para a operacionalização em dimensões, referência para o trabalho desenvolvido no âmbito do Instituto para a Inovação na Formação (INFONOR), que situa a competência como “... conjunto de saberes que são ou podem ser mobilizados em situações de trabalho” (Suleman, 1997, p. 24). Este conceito é mais concretizado tendo como preocupação a ligação a um referencial ou perfil de competências-chave e a uma “carta de competências”, com base no trabalho de Eymard-Duverney e Marchal (1997). Assim, as competências-chave são consideradas como um “conjunto de conhecimentos e capacidades que deve ser detido por qualquer indivíduo para entrar e/ou manter-se no mercado de trabalho, ou seja, para o exercício qualificado de qualquer profissão, para enfrentar com sucesso uma situação profissional, para gerir a carreira em contextos turbulentos, flexíveis e evolutivos, ou para o auto-emprego” (Lopes & Suleman, 1999, p. 94).

A nossa grelha de análise para o estudo das dimensões da competência baseia-se no cruzamento das propostas de Amaro (2001, p. 17), Lopes e Suleman (1999, pp. 99-105) e Suleman (2003, pp. 57-58, p. 178). Assim, as dimensões a considerar no ponto 2 são as seguintes:

- Dimensão pessoal (nível “ser”), associada à auto-estima e à dignidade individual de cada formando;
- Dimensão social (nível “estar”), inerente ao comportamento face aos outros no contexto profissional e das redes sociais;
- Dimensão informativa (nível “saber”), integrando as actividades intelectuais de base (exemplos: capacidade de análise, capacidade de aprender, para resolver problemas) e os saberes técnicos gerais e específicos;
- Dimensão profissional (nível “fazer”), no âmbito da realização de tarefas reconhecidas socialmente e integrando o nível “saber-fazer” específico (exemplos: orientação para os clientes, planificação e organização do trabalho);
- Dimensão empresarial, em termos mais amplos do empreendedorismo (nível “criar”), centrando a atenção nas capacidades para a concepção e concretização de um projecto empresarial para a criação do próprio emprego.

Para o estudo das estruturas locais de emprego, é necessário considerar as implicações analíticas do conceito de sistema local de emprego: “les résultats du système (l’affectation de la main-d’oeuvre) dépendent de nombreuses interactions entre éléments micro-économiques différenciés, qui, confrontés les uns aux autres, font la dynamique de ce système. ... [Cette logique.] peut en effet s’appliquer à n’importe quel découpage puisqu’il s’agit à la fois de repérer la spécificité des liaisons à l’intérieur de ce système, et la spécificité de ces rapports à l’extérieur” (Gambier & Vernières, 1985, p. 152). Em contraponto às abordagens tradicionais do mercado de trabalho, esta perspectiva não tem apenas em conta as relações que se estabelecem entre empresas, mas também a reprodução da força de trabalho. Estes autores acentuam a preponderância das empresas (oferta de emprego) sobre o lado da procura de emprego. Consideram ainda que o sistema local de emprego depende, e influencia, os outros sistemas locais. Para além disso “on ne peut ... pas isoler les comportements d’emploi des conditions d’environnement des individus et des entreprises qui contribuent à les spécifier.” (p. 144)

Concretizando, o sistema local de emprego e o sistema de formação não se «confrontam» apenas ao nível dos respectivos produtos mas também em termos de «funcionamento». A lógica da relação entre uma oferta e uma procura independentes prevalece quando se centra a atenção na adequação formação-emprego. Embora a «adequação» seja importante, valoriza-se a perspectiva da «interacção». Os empregadores locais podem participar, em maior ou menor grau, na gestão local da estrutura de formação, integrando nesta uma estratégia específica de gestão da mão-de-obra.

Nesta abordagem, o estudo das transformações do sistema local de emprego apoia-se no conceito de estrutura para aprofundar a análise das alterações mais ou menos substanciais ocorridas nas relações entre determinados actores em termos de «procedimentos gerais» de utilização de recursos. Em particular, o estudo da natureza e evolução das estruturas da procura e oferta locais de emprego centra a atenção nas relações estabelecidas entre agentes-base (empresas e mão-de-obra) e agentes «de mediação» (associações empresariais, sindicatos, serviços públicos, associações locais...).

Segundo Giddens (1989), a estrutura é simultaneamente condição e resultado: “ao reproduzirem propriedades estruturais ... os agentes também reproduzem as condições que tornam possível tal acção” (p. 21). Concretamente, a estrutura de emprego evidencia-se como uma das condições locais das parcerias que pode ser objecto de transformação ao longo dos processos em virtude das dinâmicas ocorridas nas relações entre actores-parceiros. A especificação do que se entende por «condições» é clarificada por Giddens quando se refere à estrutura como facilitadora e restritiva: “estrutura não deve ser equiparada a restrição, a coerção, mas é sempre, simultaneamente, restritiva e facilitadora.” (p. 20). Exemplificando, a estrutura local de emprego é restritiva face às fracas competências e qualificações da mão-de-obra e à desadequação entre a oferta e procura local de emprego, mas apresenta-se também como facilitadora na medida em que a desadequação pode ser minimizada dada a existência de reservas mobilizáveis de mão-de-obra local e postos de trabalho com possibilidades de serem preenchidos.

Assim, com base nos conceitos de sistema local de emprego e de estrutura, consideremos as relações que se podem estabelecer entre a estrutura local de emprego e os processos de parceria que suportam os projectos AM, FO e LC no desenvolvimento de competências de indivíduos-alvo.

De forma geral, pode-se considerar que a estrutura da procura local de emprego se relaciona com a natureza dos processos de parceria. A multidimensionalidade dos problemas associados à procura local de emprego (desemprego de longo prazo, baixas qualificações) é apontada pelos entrevistados como uma das razões para o desenvolvimento das parcerias anteriores aos projectos em estudo. Ou seja, as razões económicas e sociais do contexto local e inerentes à estrutura de emprego, induzem o surgimento de razões institucionais internas a cada caso, por exemplo no que diz respeito às actividades de apoio à integração no mercado de emprego de mulheres desempregadas e com baixas qualificações escolares.

A subestrutura da procura local de emprego corresponde ao conjunto, e respectivas características, dos indivíduos seleccionados pelos projectos. O quadro 1 sistematiza a situação inicial dos indivíduos-alvo seleccionados em cada projecto, no que diz respeito ao sexo, idade, qualificação escolar e situação perante o emprego.

Os projectos AM e FO incidiram sobretudo em elementos do sexo feminino, desempregados de longa duração e com baixas qualificações. No entanto, enquanto que no projecto FO a totalidade dos formandos (também desempregados de longa duração) correspondeu a mulheres com, no máximo, a quarta classe, no projecto AM a percentagem de mulheres foi de 86% e 42% dos formandos apresentaram qualificação entre o segundo e o terceiro ciclos do ensino básico. De salientar a maior percentagem de indivíduos com idade superior a quarenta anos no caso do projecto FO (51%) em relação às percentagens dos projectos AM (18%) e LC (29%), facto que reflecte a estrutura etária mais envelhecida do Baixo Alentejo. No projecto LC, destaque para a maior qualificação média dos formandos seleccionados (24% com o ensino secundário; 4% com ensino superior), a existência de indivíduos empregados (24%) e a menor percentagem de desempregados de longa duração (39%). Neste projecto, a maioria dos formandos eram mulheres (68%) embora tenha constituído uma percentagem mais baixa do que nos outros projectos.

**Quadro 1.** Situação inicial dos indivíduos-alvo nos projectos AM, FO e LC (dados em percentagem do total de formandos). (\*)

Dados / Projectos	AM	FO	LC
<b>Sexo</b>			
Masculino	14	-	32
Feminino	86	100	68
<b>Idade</b>			
18-25	23	11	23
26-33	26	22	19
34-41	33	16	29
>41	18	51	29
<b>Qualificação escolar</b>			
1º ciclo do ensino básico	55	100	39
2º e 3º ciclos do ensino básico	42	-	33
Ensino secundário	3 (**)	-	24
Ensino superior	-	-	4
<b>Situação perante o emprego</b>			
Desempregados longa duração	100	100	39
Desempregados até um ano	-	-	37
Empregados	-	-	24

Fonte: Documentação dos projectos

(\*) O total de formandos foi de 78 no projecto AM, 70 para o projecto LC e 45 no projecto FO.

(\*\*) No caso do projecto AM a maior qualificação escolar correspondeu ao 10º ano.



O conjunto de formandos induziu a reformulação ou reorganização dos processos ao longo da execução dos projectos em estudo. Estas reformulações foram desencadeadas, em parte, face às características concretas dos grupos-alvo. Para facilitar a motivação de indivíduos que, à partida, estavam desenquadrados ou com falta de disciplina de trabalho, os projectos centraram a atenção na alteração do conteúdo programático da formação e também no desenvolvimento da formação em contexto de trabalho, através de aulas práticas (nos três projectos), acompanhamento das formandas nas actividades em empresas de inserção e outras instituições públicas e privadas (projectos AM e LC) ou na simulação de um «ambiente empresarial» com a criação não oficial de uma pequena iniciativa na área do papel reciclado (projecto FO).

A estrutura existente da oferta local de emprego diz respeito à especialização relativa, em termos de emprego, de determinados sectores pertencentes às zonas de intervenção dos projectos. A estrutura potencial da oferta local de emprego corresponde ao conjunto de segmentos «sectoriais» de mão-de-obra em relação aos quais existem carências e de ramos de negócio susceptíveis de (re)valorização face a uma procura específica, coberta parcialmente pelo mercado ou não coberta ou expressa pelo mercado. Os ramos de negócio passíveis de revitalização podem ser exemplificados com a construção de pequenos barcos de madeira (no caso de Vila Nova de Gaia) (Amaro, 1999, p. 24) e produtos derivados da laranja (Amarelos) e de cortiça (Baixo Alentejo).

Por sua vez, a subestrutura «potencial» da oferta local de emprego compreende as áreas «sectoriais» escolhidas em termos da implementação (e respectiva ligação ao mercado de emprego) de acções de formação e/ou dos ramos de negócio privilegiados para a criação de emprego.<sup>3</sup> No projecto AM, os cursos de formação foram os seguintes: cozinha para a infância, serviços de mesa e bar, cozinha («genérica»), pastelaria, limpeza de matas e transformação, comercialização e distribuição de produtos regionais (laranja e cestaria). No projecto FO, as áreas de formação centraram-se no fabrico de objectos em papel reciclado e cortiça e também na pintura de azulejo, cerâmica e porcelana. No projecto LC, tirando partido da parceria com os agentes empresariais, a formação centrou-se sobretudo em áreas de gestão (contabilidade, marketing, fiscalidade, informática), em alguns casos adaptadas aos projectos empresariais dos formandos.

Genericamente admitimos que a estrutura da oferta local de emprego induz a organização e/ou reformulação dos projectos por via da subestrutura da oferta local de

---

<sup>3</sup> Um outro elemento fundamental corresponde às entidades empregadoras dos formandos. No entanto, não foi possível recolher este tipo de informação.

emprego. Ou seja, a oferta existente e potencial de emprego enquadra a opção por determinadas áreas de formação ou ramos de negócio que, por sua vez, influencia a (re)organização de tarefas específicas a cada projecto.

No projecto AM, também com base na parceria com os agentes empresariais, a identificação de perspectivas mais favoráveis de integração dos formandos no mercado de emprego em determinadas áreas induziu a alteração de alguns dos cursos inicialmente definidos. A oferta potencial de emprego do concelho de Amares explica, em parte, a criação da empresa de inserção «AmaresNatural» para desenvolver actividades nas áreas dos produtos derivados da laranja e da cozinha para a infância.

A opção por ramos de negócio com maior concorrência (serviços sociais e de limpeza urbana, no caso do projecto LC) ou exigindo estudos de mercado específicos (trabalhos em papel reciclado, no caso do projecto FO) teve implicações na condução de tarefas específicas de acompanhamento pós-formação dos indivíduos-alvo. Em Aljustrel, a não criação da empresa na área do papel reciclado pode ser explicada, aparentemente, pelo elevado risco associado à inexistência de um número mínimo de clientes «fixos». Em Vila Nova de Gaia, o início das actividades empresariais seria assegurado, conforme os protocolos, com base em mercados protegidos, o que veio a acontecer no caso da empresa de inserção «Pratos e Tratos» (fornecimento de serviços à Cruz Vermelha) e não no caso da Amiamb (a Câmara de Vila Nova de Gaia não encomendou os serviços de limpeza a esta empresa).

## **2. Estudo de caso de três projectos locais**

Para o estudo de caso, escolhemos os projectos AM, FO e LC com base em quatro critérios:

- 1) Os projectos têm co-financiamento público via programas nacionais ou iniciativas comunitárias;
- 2) Os projectos são desenvolvidos com base em processos de parceria desencadeados por agentes de diferente natureza e dirigidos a grupos com maior risco de exclusão social e menores qualificações;
- 3) Os projectos visam a adaptação da procura local de emprego, com objectivos de ligação ao mercado de emprego, e o apoio à criação de emprego;
- 4) O estudo dos projectos é operacionalizável do ponto de vista da construção dos indicadores e respectiva comparação. Através dos contactos preliminares,

foi possível recolher os primeiros dados através da consulta de algumas fontes documentais. Paralelamente, discutimos o conteúdo da entrevista com alguns dos técnicos dos projectos com o intuito de confirmarmos a operacionalidade do nosso estudo.

A escolha da entrevista semi-directiva como técnica de recolha da informação prende-se com a natureza do estudo de caso. O estudo em amplitude permite analisar múltiplas dimensões da realidade, permite centrar a atenção nas relações estabelecidas entre os técnicos e os indivíduos-alvo (estudo com ênfase nos actores) bem como reflectir sobre o contexto local dos casos (análise com ênfase nas estruturas).

Com esta técnica de recolha de informação foi possível criar condições favoráveis à espontaneidade dos entrevistados, solicitando um contacto prévio com estes por parte do coordenador-técnico de cada projecto. Foi também concedida a possibilidade de revisão do texto da entrevista aos representantes que a solicitaram, designadamente os técnicos-representantes da Sandeman e do Centro de Emprego no projecto LC. Estes técnicos chamaram-nos a atenção para determinados períodos da entrevista que não deveriam fazer parte do respectivo texto final. A entrevista semi-directiva permite, em comparação com o questionário por correio, um contacto mais prolongado com o entrevistado e a realização do inquérito com base em questões abertas com resposta orientada, para os técnicos reflectirem sobre os resultados qualitativos da formação.

Os critérios para a escolha dos entrevistados e respectivas instituições-parceiras foram os seguintes:

- Centrámos a atenção em órgãos públicos desconcentrados, agentes empresariais (associações e empresas) e associações de desenvolvimento local com impacto no emprego;
- As instituições-parceiras tiveram uma intervenção regular nos projectos;
- Os entrevistados pertenciam às instituições-proponentes dos projectos, tendo sido escolhidos os coordenadores técnicos de cada projecto ou curso de formação;
- Após o cruzamento dos critérios anteriores para escolha dos parceiros, foi feita a escolha de representantes com um mínimo de conhecimento e experiência no âmbito do processo de parceria, ou seja, o representante tinha de ter pelo menos um ano de experiência no projecto desde o início da parceria;
- Como critério complementar, os indivíduos-alvo entrevistados foram escolhidos face à sua disponibilidade na altura em que o inquérito estava a ser realizado.

Este estudo foi desenvolvido com base em duas variáveis e respectivos indicadores:

1) A variável 'resultados qualitativos segundo os representantes dos parceiros' compreende os seguintes indicadores:

- Desenvolvimento de competências pelos indivíduos-alvo;
- Integração dos indivíduos-alvo no mercado de emprego;
- Evolução das situações de pobreza.

2) Quanto à variável 'resultados qualitativos com base nas experiências relatadas pelos indivíduos-alvo' temos os seguintes indicadores:

- Formas de contacto dos indivíduos-alvo com o projecto;
- Motivação para a participação nas actividades de formação do projecto;
- Problemas de adaptação aos postos de trabalho por parte dos indivíduos-alvo;
- Capacidades de adaptação aos postos de trabalho por parte dos indivíduos-alvo;
- Balanço geral da experiência vivida por parte dos indivíduos-alvo, no âmbito dos projectos.

No quadro 2 sistematizamos para cada projecto os resultados qualitativos e a taxa de integração no mercado de emprego<sup>4</sup>, com base nas dimensões do conceito de competência referidas no ponto 1. Os dados sobre esta taxa permitem complementar a análise do nível «fazer» do conceito de competência. De salientar que consideramos uma taxa de integração no mercado de emprego baixa ou elevada se apresentar valores, respectivamente, abaixo e acima da média dos valores dos três projectos.

**Quadro 2.** Resultados qualitativos e taxa de integração no mercado de emprego nos projectos AM, FO e LC.

Níveis / projectos	Elementos comuns aos três projectos	Projecto AM	Projecto FO	Projecto LC
Taxa de integração no mercado de emprego	-	Elevada (71.8%)	Baixa (17.8%)	Elevada (78.6%)
Nível «estar»	(+) Cumprimento de regras, aumento da disciplina, melhoria da relação com colegas e técnicos;	-	(+) Convivência com outras pessoas e locais.	(-) Falta de disciplina e de enquadramento

<sup>4</sup> A forma de cálculo deste indicador não é desenvolvida dado que fica fora dos objectivos deste artigo.

Nível «ser»	(+) Auto-estima e motivação;	-	-	-
Nível «saber»	(+) Qualificação formal com aquisição de conhecimentos técnicos	-	(+) Certificação escolar.	(-) Desenquadramento de parte dos formandos
Nível «fazer»	(+) Possibilidade de realizar actividades reconhecidas pela sociedade; (-) Impossibilidade de aplicar profissionalmente conhecimentos adquiridos.	(-) Desistência de formandos; falta de autonomização de alguns dos beneficiários do RMG	(-) Falta de autonomização dos beneficiários do RMG	(-) Desistência de formandos
Nível «saber-fazer»	(+) Aquisição e aplicação de conhecimentos técnicos e escolares.	(+) Aulas práticas; experiência na empresa de inserção	(+) Aulas práticas; experiência com a empresa não oficial de papel reciclado.	(+) Aulas práticas; experiência na empresa de inserção e em algumas micro-empresas criadas na sequência da formação;
Nível «criar»	-	-	(-) Impossibilidade de criação da empresa de papel reciclado	(-) Dificuldades na definição e concepção de projectos; impossibilidade de criação de empresas pela maioria dos formandos; (-) Problemas inerentes à sobrevivência das iniciativas empresariais criadas.

Na apresentação dos dados temos por base as referências nas entrevistas a determinado nível de competência por parte dos técnicos integrados no respectivo projecto. As referências são de cariz positivo ou negativo. Considera-se que determinado nível de competência apresenta um desenvolvimento/dinamização

- forte, se o número de referências é tendencialmente de carácter positivo;
- intermédio(a), se as referências não apresentam uma característica dominante;
- restrito(a), se o número de referências é tendencialmente de carácter negativo.

A forte dinamização da dimensão social (nível «estar») nos três projectos é explicada pelas melhorias na «educação», relação com colegas e técnicos, cumprimento de regras (assiduidade, respeito pela hierarquia) e na disciplina de estudo/trabalho.

No projecto AM, as melhorias nesta dimensão são inerentes ao «saber-fazer», designadamente na disciplina de trabalho exigida para aplicar os conhecimentos técnicos adquiridos na formação «formal». No projecto FO, destaque para a maior convivência (fora do ambiente doméstico) e respectiva mobilidade geográfica por parte das formandas. No projecto LC, os resultados positivos no nível «estar» são associados também ao nível «saber-fazer» uma vez que, por exemplo, as melhorias no atendimento dos clientes aconteceram durante a experiência profissional proporcionada pela empresa de inserção «Pratos e Tratos» e pela Amiamb. No entanto, a organização dos seminários/grupos de formandos (nível «saber») mostrou que parte dos indivíduos estiveram desenquadrados (pois tinham expectativas diferentes relativamente ao conteúdo dos cursos) e com falta de disciplina (ex: problemas de assiduidade).

O forte desenvolvimento da dimensão pessoal (nível «ser») é associado, pelos entrevistados, às melhorias da auto-estima e motivação dos formandos inerentes ao nível «saber-fazer» (no projecto AM) e ao nível «saber» (projecto FO).

No caso de Amares, a melhoria da auto-estima é associada à motivação para aprender e aplicar os conhecimentos técnicos.<sup>5</sup> No projecto FO, a maior motivação é associada à frequência da formação escolar e técnica. No projecto LC, a dinamização intermédia está ligada a duas situações-tipo: a motivação dos grupos que deram origem à empresa de inserção e a microempresas constituiu um resultado positivo associado ao nível «saber-fazer» pois observou-se uma “motivação extra com um projecto já validado” (texto da entrevista ao representante da Sandeman) e comum aos elementos do grupo; no entanto, como veremos, parte dos formandos não demonstrou motivação para as actividades propostas no âmbito da formação (nível «saber»).

A natureza forte da dimensão informativa (nível «saber») foi traduzida no aumento da qualificação formal com a aquisição de conhecimentos técnicos e/ou escolares. No caso do Baixo Alentejo, destacou-se, em complemento com a formação profissional, a aquisição de conhecimentos ligados à componente escolar, com uma taxa de sucesso

---

<sup>5</sup> Testemunho de uma das formandas da empresa de inserção de Amares «AmaresNatural»: “Em dois dias da semana tínhamos aulas práticas, íamos para a cozinha da Santa Casa, e cozinhávamos lá mesmo para os meninos do jardim de infância. Tenho jeito para cozinha e para tudo. ... Durante o curso eu não queria que acabasse, queria que durasse mais tempo. Eu dizia às minhas colegas «eu nunca tive uma vida destas». Quando há inscrições eu digo «parabéns mulheres, não há coisa melhor do que isto». A gente aprende coisas novas, estamos sempre a aprender, nunca se é velho para aprender” .

escolar elevada (91%, correspondente a 41 formandos) e respectiva certificação de conhecimentos<sup>6</sup>, com 9% de desistências (4 formandos).

O nível «fazer» (dimensão profissional) traduziu-se, para os indivíduos empregados após a formação, na possibilidade de estes realizarem actividades reconhecidas pela sociedade. As taxas de integração no mercado de emprego foram as seguintes: 71,8% no projecto AM (correspondente a 56 formandos), 78,6% no projecto LC (55 formandos) e 17,8% no projecto FO (8 formandos). Paralelamente, regista-se a impossibilidade de aplicar profissionalmente conhecimentos adquiridos no caso dos indivíduos que não se integraram no mercado de emprego após a formação (22 formandos no caso do projecto AM, 15 formandos no projecto LC e 37 formandos no projecto FO). A este respeito, de destacar a desistência de alguns formandos (nos três projectos) e a falta de autonomização dos beneficiários do Rendimento Mínimo Garantido (10 beneficiários no projecto AM e 8 beneficiários no projecto FO).

O «saber-fazer» (dimensões informativa e profissional) traduziu-se na aquisição e aplicação de conhecimentos escolares e/ou técnicos através das aulas práticas (nos três projectos), no caso da empresa - ainda que «não oficial» - de papel reciclado através do contacto com os clientes e respectiva actividade produtiva face a algumas encomendas (projecto FO), e na capacidade de trabalho, por exemplo, das formandas da empresa de inserção de Vila Nova de Gaia (“... são excelentes executantes se estiverem bem ambientadas e bem chefiadas”, - texto da entrevista ao representante da Sandeman) e de Amares.<sup>7</sup>

O nível «criar» (dimensão empreendedorismo) é aplicável sobretudo ao projecto LC, uma vez que no projecto FO nenhuma das formandas passou para a situação de autoemprego, e no projecto AM apenas uma microempresa foi criada por um dos formandos. No caso de Vila Nova de Gaia, a dinamização intermédia desta dimensão está associada à criação de algumas microempresas, ainda que a maioria dos formandos não tenha criado a sua própria empresa (80%, correspondente a 56

<sup>6</sup> Testemunho de uma das formandas da empresa de papel reciclado: “... é a maneira como se compreende as coisas, por vezes não é por ser mais ou menos inteligente, mas se a pessoa compreender melhor consegue chegar mais facilmente, não tive problemas, felizmente. ... O sexto [ano] é o que fica sempre em pé, e adaptámo-nos muito bem.”

<sup>7</sup> Testemunho de uma das formandas da empresa de inserção de Amares «AmaresNatural»: “Agora já sabemos a medida, já nada nos atrapalha. Estamos a cozinhar para 150-180 crianças, e a gente já está habituada, já sabe aquelas medidas. ... Nós fomos formadas neste ponto, estudámos o corpo humano das crianças, e a gente sabe bem o que é que faz mal às crianças e o que não faz. E também temos de ir ver o que pode ir nas marmitas térmicas, e há certas comidas que não podem ir para as marmitas térmicas. As marmitas estão prontas às onze horas e são servidas ao meio-dia. E a comida está ali uma hora.”

formandos). Registam-se dificuldades na definição dos projectos, dada a sua falta de qualidade, e na concretização dos mesmos face aos problemas postos pela actividade de empresário. Ou seja, a sobrevivência «empresarial» a médio prazo deste tipo de unidades implicaria um acompanhamento contínuo a diversos níveis (marketing, contabilidade, fiscalidade, supervisão geral) e a relativa dependência dos mercados protegidos (ex: serviços sociais contratados pela Cruz Vermelha, no caso da empresa de inserção «Pratos e Tratos»). De destacar as dificuldades encontradas na fase de arranque das iniciativas empresariais no caso da inexistência deste tipo de mercados (neste sentido um dos pressupostos da criação da Amiamb foi a contratação inicial de serviços a esta empresa por parte da Câmara).<sup>8</sup>

De salientar que a melhoria das competências, englobando todas as dimensões analisadas, se traduz no conhecimento e aproveitamento das capacidades por parte de alguns dos formandos, ou seja, a maior noção das capacidades próprias favorece a autonomia destes indivíduos para tirarem partido das suas potencialidades.

Relativamente às questões da pobreza a informação recolhida é escassa. De salientar apenas que, nos casos de Amares e Vila Nova de Gaia, a melhoria das competências (aos vários níveis) e a integração no mercado de emprego explicam, em parte, os casos de inversão de situações de pobreza que, por seu lado, são caracterizados por um rendimento mais estável, por uma actividade profissional mais regular e também por maior estabilidade familiar.

## Conclusão

A análise dos projectos AM, FO e LC baseou-se nas dimensões pessoal, social, informativa, profissional e empresarial do conceito de competência. Nos três projectos observamos uma dinamização forte nas dimensões social e pessoal. As melhorias foram associadas, nos três casos, à aplicação de conhecimentos adquiridos pelos formandos baseada no acompanhamento das actividades práticas por parte dos técnicos dos projectos (nível «saber-fazer»). No projecto AM, a elevada taxa de integração no mercado de emprego e a aposta na componente profissional de for-

---

<sup>8</sup> Testemunho de uma das sócias da empresa «Amiamb» (Vila Nova de Gaia): “eu estava no Fundo de Desemprego e disse «eu vou tentar», mas passado seis meses eu disse «se fosse hoje não me apanhavam aqui». Disse isso, mas pronto... disse porque desanimei na altura, não havia dinheiro, e depois a gente não tem mais Fundo de Desemprego. Mas graças a Deus comecei a gostar. Desanimei porque nós não sabíamos, não estávamos na prática. E eu devo a muita gente amiga... Comecei a falar, ninguém me conhecia, mas falava, mulheres, homens, fosse quem fosse, eu ia para lá, ia para o trabalho. As minhas vizinhas...”.



mação enriqueceram os níveis «fazer» e «saber». A 'ponte' entre estes dois níveis foi desenvolvida com base em actividades extra-formação adaptadas ao objectivo de integração dos indivíduos-alvo em empresas existentes. No projecto FO observa-se um forte desenvolvimento do nível «saber» e uma dinamização restrita dos níveis «saber-fazer», «fazer» e «criar». Neste projecto a componente profissional de formação foi complementada pela componente escolar e respectiva certificação de conhecimentos. No entanto, foram poucos os formandos que conseguiram aplicar profissionalmente os conhecimentos adquiridos. O projecto LC caracteriza-se pela dinamização intermédia das dimensões informativa, profissional e empresarial. A organização dos seminários de formação foi dirigida para potenciais situações de autoemprego em áreas específicas e/ou complementares aos projectos empresariais a definir, embora a maior parte dos formandos tenha mostrado falta de motivação para este tipo de actividades. A elevada taxa de integração no mercado de emprego concretizou-se, para a maioria dos formandos, na possibilidade de realizar actividades profissionais (sobretudo por conta de outrem) alterando desta forma a situação inicial de desempregados.

As modalidades de formação aplicadas pelos três projectos iniciam a construção de competências com base em parcerias que procuram melhorar a integração dos indivíduos-alvo no mercado de emprego. Os desenvolvimentos teóricos do conceito de competência apontam para a valorização da ligação às acções concretas dos formandos, privilegiando a integração analítica entre formação e emprego associada a processos espaço-temporais específicos. Nesta linha de investigação, o estudo em amplitude permitiu, primeiro, centrar a atenção nos indivíduos-alvo e nas relações estabelecidas com os técnicos dos projectos e, segundo, nas estruturas locais inerentes ao mercado de emprego. A nossa grelha analítica foi construída tendo em atenção três vertentes:

- O foco nas competências produzidas, ou seja, nos resultados obtidos através da formação e da ligação ao mercado de emprego;
- A consideração de um referencial de competências-chave traduzido em dimensões;
- A caracterização das estruturas e subestruturas da procura e oferta locais de emprego em ligação aos projectos em estudo.

No entanto, o estudo apresenta duas limitações. Primeiro, a análise das competências produzidas foi realizada com base apenas nas entrevistas efectuadas aos técnicos, uma vez que as entrevistas dirigidas aos formandos foram realizadas a título ilustrativo. Segundo, só foi possível analisar a ligação dos ex-formandos ao mercado de emprego num 'ponto' temporal, ou seja, no terceiro mês após o fim das acções de formação.

Nos projectos estudados a construção preliminar de competências em indivíduos-alvo possibilita o enriquecimento das acções sociais «tradicionais», explorando a perspectiva de integração social em complemento com a participação dos actores-chave da oferta de emprego. Assim, propomos a exploração desta linha de investigação a três níveis:

1. O desenvolvimento da complementaridade analítica entre 'competência', 'parceria' e 'estrutura local de emprego' com o intuito de enriquecer o enquadramento conceptual desta temática;
2. A concepção e implementação de um questionário à totalidade dos formandos abrangidos, em complemento às entrevistas dirigidas aos técnicos, para análise das competências produzidas;
3. A análise do percurso profissional dos ex-formandos ao longo do primeiro ano após o fim das acções de formação.

## Referências bibliográficas

- Amaro, R. R. (2001). *Não à pobreza – a inclusão pela economia*. Lisboa: Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social.
- Amaro, R. R. (1999). *Análise das potencialidades e necessidades da freguesia de Santa Marinha – concelho de Vila Nova de Gaia*. Lisboa: PROACT.
- Bapst, C. (2004). «Europe de la formation»: de quoi s'agit-il?. *Education Permanente*, 160, pp. 13-17.
- Caramujo, M. S. & Ferreira, J. A. (2007). Educação e formação de adultos e bem-estar: estudo longitudinal. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, 41-3, pp. 207-222.
- Driessche, B. V. (1997). Reconnaître les acquis pour lutter contre l'exclusion – l'utilisation de l'histoire de vie. *Education Permanente*, 133, pp. 75-82.
- Dugué, E. (1999). La logique de la compétence: le retour du passé. *Education Permanente*, 140, pp. 7-18.
- Eymard-Duvernay, F. & Marchal, E. (1997). *Façons de recruter*. Paris: Éditions Métailié.
- Gambier, D. & Vernières, M. (1985). *Le marché du travail*. Paris: Económica.
- Giddens, A. (1989). *A constituição da sociedade*. São Paulo: Maria Fontes.
- Gillet, P. (1998). Pour une écologie du concept de compétence. *Education Permanente*, 135, pp. 23-32.
- Le Boterf, G. (1998). Évaluer les compétences. Quels jugements? Quels critères? Quelles instances?. *Education Permanente*, 135, pp. 143-151.
- Lopes, H. (1995). *La dimension apprentissage de la relation de travail*. Lisboa: Dinamia.
- Lopes, H. & Suleman, F. (1999). *Estratégias empresariais e competências-chave*. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Rodrigues, M. J. (1991). *Competitividade e recursos humanos – dilemas de Portugal na construção europeia*. Lisboa: Dom Quixote.
- Rodrigues, M. J. & Lopes, H. (1993). *La place de l'entreprise dans le processus de production de la qualification – effets formateurs de l'organisation du travail*. Lisboa: Dinamia.

- Suleman, F. (2003). *A produção e valorização das competências no mercado de trabalho*. Lisboa: Repositório de Dissertações de Doutoramento do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Suleman, F. (1997). *Evolução das qualificações e diagnóstico de necessidades de formação - manual metodológico*. Lisboa: Infonor (não editado).
- Sulzer, E. (1999). Objectiver les compétences d'interaction - critique sociale du savoir-être. *Education Permanente*, 140, pp. 51-59.

### **Abstract**

In this article we analyse competencies development in projects for local employment promotion, on the basis of case study methodology. Project results are studied on the basis of competence concept. In the three projects competencies were developed in order to enrich personal and social dimensions. À Medida project was characterized by strong dynamic of all dimensions, with the exception of enterprise dimension, in face of the focus in professional training in order to enrich both «knowledge» and «practising» levels. In Formart project we observed a strong development of «knowledge» level, and a restrict dynamic of «knowledge-practising» and «practising» levels due to the lower percentage of individuals integrated in employment market after professional training. Le Cheile project was characterized by intermediate information, professional and information-professional dimensions of competence concept, due to the higher percentage of individuals who applied professional training in their workplaces. However, the majority of these individuals demonstrated difficulties related with self-employment.

### **Résumé**

Dans cet article nous analysons le développement de compétences en des projets de promotion locale de l'emploi, soutenus dans la méthodologie d'étude de cas. L'étude des résultats des projets s'appuie sur le concept de compétence. Dans les trois projets, se sont développés des compétences en valorisant les dimensions personnelle et sociale. Le projet À Medida s'est caractérisé par la forte dynamisation de toutes les dimensions, à l'exception de la dimension d'entreprise, en raison du pari dans la composante professionnelle de la formation pour enrichir la liaison entre les niveaux «savoir» et «faire». Au projet Formart s'est observé un fort développement du niveau «savoir», et une dynamisation restreinte des niveaux «savoir-faire» et «faire» étant donné le pourcentage réduit de personnes intégrées dans le marché d'emploi après la formation. Le projet Le Cheile s'est caractérisé par la dynamisation intermédiaire des dimensions informative, professionnelle et informative-professionnelle face au pourcentage élevé de personnes en formation qui ont réussi à appliquer professionnellement les connaissances acquises, bien qu'elles aient démontré des difficultés dans la création de leur propre emploi.