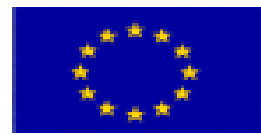




ReQual

Rede para a Qualificação do
Trabalho e das Organizações



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu

Acção III - 2001/EQUAL/A3/AD/139

**Guia da
Prática de Intervenção Integrada para a
Qualificação de Activos pouco
qualificados**

INDICE

PARTE I - INTRODUÇÃO

1. OBJECTIVOS DO GUIA.....	3
2. NECESSIDADES A QUE PRETENDE DAR RESPOSTA.....	3
3. DESTINATÁRIOS DO GUIA	4

PARTE II - DIMENSÕES DA "PRÁTICA DE INTERVENÇÃO INTEGRADA PARA A

QUALIFICAÇÃO DE ACTIVOS"

1. A MOBILIZAÇÃO DOS ACTORES.....	5
1.1 . INTERVENÇÃO JUNTO DAS EMPRESAS	5
1.2 . INTERVENÇÃO JUNTO DOS TRABALHADORES	7
2. DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO.....	7
3. O PROCESSO DE “NEGOCIAÇÕES” PARA A COMPATIBILIZAÇÃO DOS INTERESSES DAS EMPRESAS E DOS TRABALHADORES.....	8
4. PROCESSOS DE CERTIFICAÇÃO ACADÉMICA E PROFISSIONAL.....	9
5. SOLUÇÕES FORMATIVAS.....	10
6. MODELO DE TRABALHO EM REDE.....	12
6.1. CARACTERÍSTICAS-CHAVE	12
6.2. ACTORES ENVOLVIDOS.....	12
6.3. ACTIVIDADES	13
6.4. RECURSOS	13
6.5. FORMAS DE INTERACÇÃO	13
6.6. CONSTRANGIMENTOS E BENEFÍCIOS.....	13
7. BALANÇO DUMA EXPERIÊNCIA.....	14

ANEXOS

- 1 – Fluxograma/processo de mobilização das empresas
- 2 – Guião para reunião com empresas
- 3 – Relatório de reunião com empresas
- 4 – Questionário de levantamento de competências na área do projecto
- 5 – Ficha de identificação de entidade
- 6 – Ficha de inscrição de trabalhadores no projecto
- 7 – Questionário final aos empresários
- 8 – Questionário final aos trabalhadores
- 9 – Questionário para construção de modelo de trabalho em rede
- 10 – Folheto de divulgação do projecto
- 11 – Folheto de sensibilização dos trabalhadores para a certificação

PARTE I - INTRODUÇÃO

O presente Guia surge na sequência do desenvolvimento do projecto ReQual – Rede para a Qualificação do Trabalho e das Organizações, enquadrado no Programa de Iniciativa Comunitária Equal, sob o lema “Qualificar e Formar ao Longo da Vida”.

A prática desenvolvida junto das empresas visou promover a adaptabilidade e a formação ao longo da vida, de activos com baixos níveis de qualificação, consolidando a emergência de uma cultura partilhada de metodologias e meios, mobilizando organizações e actores institucionais que, no âmbito das suas competências e acção no terreno, garantam a génese de redes locais/regionais de formação.

A parceria estabelecida, adoptou ela própria um estilo de funcionamento que estimulou a participação e co-responsabilização dos diversos parceiros e promoveu a participação de entidades relevantes no tecido socio-económico local, em particular empresas e associações empresariais.

1. OBJECTIVOS DO GUIA

O presente guia pretende sistematizar e divulgar a prática “Intervenção Integrada para a Qualificação de Activos pouco qualificados”, com vista à sua apropriação por outros actores em contextos diversificados, tanto geográfica como sectorialmente, que visem atingir objectivos idênticos.

O modelo ora apresentado poderá constituir-se como um instrumento prático de apoio às entidades e agentes que pretendam intervir na promoção da aprendizagem ao longo da vida, na formação em contexto de trabalho, no aumento de qualificações dos trabalhadores e na melhoria da competitividade das organizações, através da partilha de experiências e conhecimento e da cooperação entre organizações.

O Guia pretende, assim, constituir um meio de divulgação do modelo de intervenção desenvolvido de forma a que possa ser replicado numa qualquer outra prática.

2. NECESSIDADES A QUE PRETENDE DAR RESPOSTA

A ausência de estratégias e de práticas, ao nível local/regional, que conduzam ao aumento de competências dos trabalhadores e das organizações, a falência de grande parte da formação contínua que tem sido realizada e a fraca predisposição dos trabalhadores para essa formação, estimularam o desenvolvimento desta intervenção, centrada na empresa e experimentando metodologias de formação inovadoras.

Este guia pretende dar um contributo ao nível da promoção do trabalho de partilha e cooperação entre as organizações e da adopção de metodologias de formação e certificação adaptadas a cada realidade, que respondam eficazmente à situação de partida:

- Baixa qualificação dos activos, em particular das PME;
- Fraca motivação, por parte dos trabalhadores, para a aprendizagem ao longo da vida;
- Falta de iniciativa das empresas para a adopção de políticas que visem a qualificação dos seus trabalhadores;
- Oferta formativa desajustada;
- Falta de visão das necessidades de formação a longo prazo;
- Deficiente (ou inexistente) articulação entre as organizações que operam no mesmo espaço geográfico e que podem contribuir para o fim em vista

3. DESTINATÁRIOS DO GUIA

Os destinatários deste Guia serão todos os agentes e organizações que, das mais diversas formas, possam contribuir para os objectivos referidos, nomeadamente:

- Empresas empenhadas no investimento nos recursos humanos;
- Organizações, empresariais, sindicais e outras, potenciadoras de estratégias conducentes à formação ao longo da vida;
- Municípios com uma visão alargada das suas competências face à qualificação do potencial humano;
- Entidades formadoras, públicas ou privadas, capazes de partilhar estratégias de desenvolvimento local/regional;
- Entidades e serviços desconcentrados da Administração Pública direccionadas para a definição de estratégias visando a melhoria e eficácia das intervenções formativas;
- Trabalhadores activos, em particular os menos qualificados, motivados para processos de formação contínua e auto-formação;
- Chefias e quadros das organizações que, pelo seu perfil de competências, assumem o papel de facilitadores na implementação das estratégias;
- Formadores que, pela experiência adquirida nos processos de formação b-Learning, possam desenvolver competências aplicáveis a outros contextos.

PARTE II - DIMENSÕES DA PRÁTICA “INTERVENÇÃO INTEGRADA PARA A QUALIFICAÇÃO DE ACTIVOS”

1. A MOBILIZAÇÃO DOS ACTORES

Partindo da experiência obtida com a realização dos cursos que serviram de “experimentação” à prática “**Intervenção Integrada para a Qualificação de Activos**”, é possível concluir-se que para a mobilização e adesão dos empresários e trabalhadores para a necessidade de formação/aprendizagem ao longo da vida, se torna imprescindível a criação de uma *dinâmica de co-responsabilização* e envolvimento de diversos actores críticos de proximidade.

Esta *dinâmica de co-responsabilização* torna-se tanto mais essencial quando as metodologias de formação e certificação experimentadas e propostas são desenvolvidas em contexto de trabalho, metodologia que permite ultrapassar alguns dos constrangimentos associados à formação dita tradicional, como é o caso da distância e dos horários, embora, por vezes, possa implicar outros, relacionados com as condições logísticas e a compatibilização entre os interesses das empresas e dos trabalhadores.

Deste modo, a divulgação e disseminação da prática junto dos empresários e trabalhadores passa, primeiramente, pela *sensibilização/motivação dos diversos actores locais* e pela realização dum conjunto de iniciativas a promover de forma coordenada ou por quem apresente melhores condições para o efeito, assumindo aqui especial relevância os representantes de associações empresariais, organizações sindicais, de entidades formadoras, de câmaras municipais, de empresas, devendo procurar-se o enfoque, desde logo, na valorização da temática da formação/aprendizagem ao longo da vida e na aquisição das qualificações e competências necessárias aos novos contextos socio-económicos.

O envolvimento das Câmaras Municipais, como actores de desenvolvimento local e regional, revela-se de grande importância uma vez que detêm uma experiência de proximidade com o tecido empresarial local o que permite uma mais fácil mobilização das empresas.

1.1. Intervenção junto das Empresas

A iniciativa de abordar as empresas, com vista à sua sensibilização para a necessidade de formação/aprendizagem dos seus trabalhadores, como meio de alcançar melhor qualidade e produtividade, pode assumir múltiplas formas e partir de quem esteja melhor posicionado para o fazer como é o caso das Câmaras, através dos gabinetes de apoio aos empresários, as Associações empresariais e grupos de empresas sectoriais ou locais bem como as organizações sindicais.

Esta abordagem deverá salientar e identificar, à partida, as vantagens decorrentes duma melhor qualificação dos trabalhadores. Podendo tal abordagem ser complementada, na fase da disseminação da prática, com a exibição do vídeo que promove a metodologia.

O processo de mobilização e envolvimento das empresas para a formação/aprendizagem terá de ser adequado e adaptado às situações em presença. Mas, para a disseminação da prática "**Intervenção integrada para a qualificação de activos**", e da **metodologia b-learning em contexto de trabalho**" poderá seguir-se um caminho idêntico àquele que foi percorrido para a realização dos cursos no âmbito do projecto ReQual, e que parece ser o mais adequado:

- **Reuniões alargadas**, por concelho, que envolvam as empresas, associações empresariais, organizações sindicais, Câmaras, Técnicos de Formação e de Recursos Humanos, assim como outros actores relevantes para o desenvolvimento local, onde se discuta a questão da necessidade de formação/aprendizagem ao longo da vida e se apresente a prática inovadora e bem sucedida da "Intervenção Integrada para a Qualificação de Activos" e os recursos técnico-pedagógicos resultantes da "Metodologia *b-learning* em contexto de trabalho" como um meio de satisfazer aquelas necessidades.
- **Acções Formativas, workshops, seminários temáticos** para públicos específicos, visando a divulgação daquela prática e daqueles produtos.
- **Produção de folhetos**, que identifiquem a prática e os produtos, assegurando-se a sua distribuição junto das empresas e outras entidades.
- **Abordagens junto de pequenos grupos de micro-empresas por localidades ou por sectores de actividades**, visando a sua adesão à "Intervenção Integrada para a Qualificação de Activos pouco qualificados" e aos recursos técnico-pedagógicos como meio de qualificar os activos pouco qualificados.
- **Abordagem individual com cada empresa** - Após aquele trabalho primeiro de divulgação e mobilização das empresas e havendo da parte destas interesse em aderir a acções de formação/aprendizagem usando aqueles processos formativos, é então tempo de iniciar uma abordagem individualizada, considerando a situação concreta de cada empresa.

Este processo individual, deve iniciar-se através duma reunião com a presença do(s) empresário(s), gestor e/ou responsável dos recursos humanos ou outros, sendo aqui apresentada, detalhadamente, a prática formativa e a metodologia e, nomeadamente, como se processa a identificação das necessidades particulares de formação da empresa, quais os recursos que a empresa terá de disponibilizar para a prossecução da prática em contexto de trabalho, como seleccionar os sectores e o grupo de trabalhadores a envolver na formação, como conciliar objectivos da empresa e interesses dos trabalhadores.

1.2. Intervenção junto dos Trabalhadores

Considerando, por um lado, os fracos níveis de escolaridade de grande parte dos trabalhadores das micros e PME's e, por outro, a sua pouca predisposição para a formação, é necessário o desenvolvimento de algumas estratégias que facilitem a sua mobilização.

Assim, e numa primeira fase, terão de se promover:

- Reuniões nos locais de trabalho, com a presença dos empresários e/ou representantes das empresas e dos sindicatos, para divulgar a prática e assim facilitar a adesão dos trabalhadores para a participação em acções de formação/aprendizagem semelhantes;
- Reuniões colectivas, com grupos específicos, sectoriais, e individuais de trabalhadores, também nos locais de trabalho, a fim de os sensibilizar para a necessidade de qualificação e formação ao longo da vida, utilizando, se necessário, e como demonstração, os recursos e produtos/experiência desenvolvidos no âmbito do projecto Requal.
- Sensibilizando-os para a necessidade de se *co-responsabilizarem* na aquisição e reforço de conhecimentos e competências para um melhor desempenho profissional abordando, em simultâneo, as vantagens que daí lhes podem advir, as contrapartidas efectivas que podem esperar, não apenas as vantagens inerentes ao desenvolvimento pessoal e profissional, mas também outras de melhoria efectiva das condições de trabalho;
- Sensibilizando-os para a necessidade da auto-formação e para a aprendizagem ou reforço da formação em tecnologias de informação e comunicação (TIC), como condição e recurso necessário para essa formação ao longo da vida.

2. DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

Feita a mobilização e mantendo-se o interesse da(s) empresa(s) em implementar a prática formativa ou a metodologia *be-learning*, é então tempo de passar à fase seguinte do processo que é a de identificar as necessidades de formação de cada empresa.

Esta identificação terá de resultar, necessariamente, dum diagnóstico efectuado quer às empresas quer aos trabalhadores, e que é realizado, normalmente, através de questionários de identificação e caracterização das empresas e sua organização e de levantamentos ao défice de qualificações e de formação.

Os instrumentos utilizados para o levantamento das necessidades de formação devem permitir concluir, com clareza, quais as áreas e modalidades de formação prioritárias a desenvolver, devendo estas ser seleccionadas em função das necessidades da empresa quanto às competências dos trabalhadores e os interesses e objectivos a atingir com a formação/qualificação e bem assim as perspectivas dos trabalhadores que se propõem frequentar as referidas acções de formação.

3. O PROCESSO DE “NEGOCIAÇÕES” PARA A COMPATIBILIZAÇÃO DOS INTERESSES DAS EMPRESAS E DOS TRABALHADORES.

Face aos resultados do diagnóstico terá de partir-se para a escolha dos cursos de formação a realizar, para a escolha do grupo de trabalhadores alvo da formação e para a escolha da metodologia de formação mais adequada e do local da formação.

É evidente que a escolha do(s) curso (s) a realizar deve resultar do diagnóstico e dos objectivos e interesses quer estratégicos quer imediatos da empresa.

Assim como a escolha do grupo de trabalhadores que vai frequentar o curso deve partir da empresa tendo em conta os resultados do diagnóstico de competências realizado aos trabalhadores e ainda a inscrição e possibilidade do trabalhador frequentar o curso.

Quanto ao método de formação, resultou da fase experimental que a metodologia “*b-Learning*” era factor de mobilização e adesão dos empresários e trabalhadores para a formação/aprendizagem ao longo da vida, embora colocasse a necessidade de formação em informática, à partida.

No que se refere à escolha do local da formação, resulta da “*experimentação*” que a formação deve ser realizada em contexto de trabalho, isto é, na empresa, e dentro ou imediatamente após o horário de trabalho, pois concluiu-se que estes dois factores eram mobilizadores e facilitadores da adesão dos trabalhadores à formação.

Das negociações entre os trabalhadores e a empresa para conciliar os seus interesses/necessidades de formação, para conciliar a vida familiar/trabalho, tal como ocorreu na fase da “*experimentação*”, resulta evidente que cada empresa é uma situação, e que é perante a avaliação concreta de cada caso que as negociações se devem iniciar e desenvolver.

Não havendo um “*guião*” a recomendar resulta, no entanto, da experiência colhida, que as negociações têm de ser directas, isto é, entre os trabalhadores e os empresários ou seus representantes e abranger duas questões fundamentais: a escolha do curso (necessidades de formação) e a escolha do horário e do local da formação (utilização do tempo e conciliação entre a vida familiar e profissional). Assim, a escolha pela empresa do curso e do grupo de trabalhadores alvo da formação, devem ser confirmados em reunião conjunta, para o efeito.

Partindo-se então, nessa mesma reunião ou noutra, para a escolha do local e equipamentos que a empresa vai disponibilizar, sendo aqui que, quer a empresa quer o trabalhador vão ter que se co-responsabilizar, isto é, a empresa permitirá que o trabalhador esteja em formação dentro do

horário de trabalho e o trabalhador, por sua vez, poderá contribuir com parte do seu tempo para essa formação.

Das negociações havidas no âmbito das acções de “experimentação” resultou que a formação, em regra, decorreu imediatamente antes ou depois da hora de intervalo para o almoço ou da saída, tendo a empresa e o trabalhador contribuído com tempos idênticos para o tempo da formação “*B-Learning*” em contexto de trabalho, enquanto a formação presencial desta modalidade de formação decorreu em horário pós-laboral, num local que, em termos geográficos, fosse equidistante das empresas envolvidas e de fácil acesso aos transportes de modo a diminuir o tempo subtraído à vida familiar do trabalhador.

Relativamente ao tempo para o desenvolvimento dos processos de reconhecimento, validação e certificação das competências e dos conhecimentos (RVCC), ele foi também negociado entre as empresas e os trabalhadores face às situações e necessidades concretas, sendo de registar casos em que a empresa disponibilizava todo o tempo necessário e outras apenas parte do tempo.

Para as micro-empresas que, regra geral, não dispõem de recursos humanos e logísticos que permitam ou justifiquem a realização da formação em contexto de trabalho, o processo atrás descrito terá de ser complementado com uma outra intervenção que passa por as associações empresariais, as Câmaras ou outras entidades locais não só disponibilizarem as condições logísticas para a realização da formação como ainda por agrupar estas empresas por proximidades – locais ou sectoriais.

4. PROCESSOS DE CERTIFICAÇÃO ACADÉMICA E PROFISSIONAL

A abordagem efectuada aos processos de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências (RVCC) teve como objectivo a certificação académica e profissional de saberes adquiridos fora dos sistemas formais de educação e formação, ou seja, os saberes de experiência feitos.

Para tanto, foi desenvolvido pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional o dispositivo RVCC que visa contribuir para o aumento dos níveis de qualificação formal da população activa, através do reconhecimento dessas aprendizagens.

O processo RVCC que foi desenvolvido no âmbito do projecto ReQual teve por base a aplicação de um questionário aos trabalhadores e às empresas, com o objectivo de recolher informações que permitissem efectuar a caracterização geral do perfil de competências dos trabalhadores.

Após a caracterização do perfil, estabeleceram-se contactos com a entidade empregadora com vista a iniciar os processos individuais conducentes à certificação (recolha da informação necessária para a construção de um *dossier* individual) e, simultaneamente, promover iniciativas que abordassem e facilitassem o desenvolvimento do processo, procurando a motivação dos trabalhadores beneficiários para o aumento das suas habilitações e qualificações.

Para a obtenção da certificação académica, o processo RVCC foi desenvolvido com base num balanço de competências pelos trabalhadores. A partir deste, foi possível identificar as competências adquiridas pelos trabalhadores ao longo da vida e, posteriormente, reconhecidas à luz do referencial de competências-chave: linguagem de comunicação, cidadania e empregabilidade, matemática para a vida e tecnologias de informação e comunicação. Os trabalhadores a quem faltavam alguns conhecimentos para atingir um dado nível de certificação, tiveram a possibilidade de se inscrever em cursos de formação de curta duração sobre estas matérias.

O processo foi validado por um júri, que concedeu a certificação académica de 6º e 9º ano de escolaridade, creditada pelo Ministério da Educação.

Para a obtenção da certificação profissional, o processo foi desenvolvido somente nas profissões onde existem perfis profissionais aprovados pelo Sistema Nacional de Certificação Profissional, tendo englobado no seu conteúdo um portfólio de competências composto por um conjunto de documentação diversa que comprovava a experiência e as competências profissionais dos trabalhadores, a enviar às entidades respectivas para validação e certificação. Apesar dos processos de certificação estarem condicionados ao formalmente estabelecido nesta matéria, é possível desenvolver actividades que confirmam certificação de imediato ou que contribuam para o avanço/alargamento dos sistema de certificação (por exemplo: elaboração de *portfólio* de competências para o desenvolvimento de uma função específica, estabelecido com base num compromisso entre empresa e trabalhador).

5. SOLUÇÕES FORMATIVAS

Tendo em conta os resultados colhidos das acções de formação realizadas no âmbito da “experimentação” e o público-alvo (trabalhadores activos com baixas qualificações) a(s) metodologia(s) a utilizar deve(m) facilitar o processo formativo e dar resposta aos objectivos fixados.

Assim, podem (e devem) ser adoptadas várias soluções formativas de acordo com as condições internas e externas em presença.

No projecto ReQual foram adoptadas 2 metodologias:

Formação *b-learning*, desenhada especificamente para os trabalhadores das empresas que aderiram ao projecto, para dar resposta às necessidades de formação tendo em consideração as restrições espaço-temporais.

A metodologia *b-learning* foi centrada no local de trabalho, representando um desafio importante para todos os intervenientes.

Sendo uma metodologia que permite, dada a sua exigência, aumentar significativamente as competências quer individuais quer organizacionais, ela apresenta, contudo, alguns constrangimentos, à partida, tais como a baixa qualificação dos destinatários (particularmente ao nível das tecnologias de informação e comunicação-TIC) e a novidade que a formação a distância representa, ainda, para o tecido empresarial, factores que exigem um envolvimento particular de todos os actores e uma rigorosa planificação e monitorização permanente.

Por ser exigente, a metodologia *b-learning* **deve ser envolvida num conjunto de procedimentos** que simplifiquem e facilitem a sua implementação, tais como:

- 1) Elaboração dum diagnóstico, que permita identificar os conhecimentos em TIC dos beneficiários da formação e, em função dele, promover a preparação dos formandos que não possuam os pré-requisitos necessários, ou seja, promover acções de formação em TIC que permitam o acesso dos trabalhadores à formação a distância;
- Assimilação da metodologia pelos vários actores (realização de várias reuniões/sessões de trabalho para a própria definição de competências e tarefas de cada um em todo o processo);
- Constituição de equipas de trabalho, para apoio às empresas e trabalhadores, que integrem representantes das organizações parceiras e, em especial, os responsáveis da formação nas empresas beneficiárias, bem como uma figura que assuma o papel de “facilitador” do processo, isto é, uma pessoa que procure estabelecer a mediação, articulação entre a entidade produtora e a incorporadora.
- Construção da estrutura dos cursos e consequente realização dos materiais pedagógicos pelos próprios formadores, seguindo o modelo concebido;
- Ajustamento da metodologia às necessidades (e dificuldades) detectadas ao longo do processo, sendo aqui essencial e determinante o perfil do formador a distância que deve assumir um papel de animador e dinamizador permanente, constante, assíduo, estimulando os formandos a realizar os trabalhos propostos, a colocar dúvidas e a resolver problemas, deste modo se evitando eventuais desistências.
- Avaliação regular dos resultados aos diversos níveis (formandos, formadores, entidades envolvidas).

A metodologia formativa *b-learning* pode ser complementada ou não, conforme resultar das necessidades de formação e das negociações com a empresa(s), com o processo de Reconhecimento e Validação de Conhecimentos e Competências, sendo a este conjunto – formação *b-learning* e reconhecimento de conhecimentos e competências, que se veio a chamar “Intervenção Integrada para a qualificação de activos poucos qualificados”.

Formação presencial “Melhor Restauração” – unidades temáticas desenvolvidas no âmbito de um projecto Equal com o mesmo nome, desenvolvido por uma outra parceria e dirigida a pequenos restaurantes – dada a ausência de condições logísticas para implementação do *b-learning* e pelo facto deste projecto ter uma metodologia direccionada ao posto de trabalho.

6. MODELO DE TRABALHO EM REDE

No âmbito do Projecto, e face ao conjunto de necessidades identificadas relativamente à qualificação de activos, e o tipo de respostas a dar, impôs-se a necessidade de criar um modo de funcionamento em rede com vista a:

- Implementar novas modalidades de organização do trabalho no interior das empresas, que privilegiem a formação em contexto de trabalho;
- Reforçar a comunicação e o envolvimento dos actores críticos no desenvolvimento regional de forma sustentada.

Com tal objectivo foi dinamizado e definido um modelo de funcionamento numa rede contemplando os seguintes aspectos:

6.1. Características-chave

- *Amplitude geográfica*: tendo em conta a área de intervenção geográfica das organizações (associações empresariais e sindicais, entidades formadoras), considera-se mais útil e eficiente uma amplitude geográfica inter-concelhia.
- *Dimensão*: para uma melhor articulação entre os seus membros, considera-se que o número de organizações deverá situar-se entre 6 e 10.

6.2. Actores envolvidos

- *Tipo de parceiros*: todos os que possam estar envolvidos, directa ou indirectamente, na formação e qualificação dos recursos humanos.
- *Parceiros estratégicos*: empresas, entidades formadoras e municípios, são parceiros sem os quais a actividade da rede pode ficar comprometida.
- *Contributos, responsabilidades e funções*: cada parceiro, de acordo com a natureza da sua missão, deve partilhar conhecimento e experiências; devem ser atribuídas funções e responsabilidades aos vários parceiros da rede, assumindo particular importância a as

funções de coordenação e gestão e, como suporte ao desenvolvimento da rede, a função de animação.

6.3. Actividades

- *Planeamento*: a definição de um plano de actividades onde se destacam a formação, divulgação, animação e coordenação da rede.
- *Primeira actividade*: identificar necessidades dos seus membros, identificar práticas de gestão da formação em contexto de trabalho; planear as actividades da rede.
- *Actividades de desenvolvimento da rede*: discutir interesses comuns; partilhar experiências e conhecimentos; possibilitar a colaboração na resolução de problemas.
- *Indicadores de sucesso*: importante definir indicadores de avaliação para aferir dos resultados e do sucesso do funcionamento da rede.

6.4. Recursos

Os participantes da rede devem disponibilizar recursos humanos, logísticos, documentais e de conhecimento, para o melhor desenvolvimento da rede.

6.5. Formas de Interação

De meios tecnológicos de suporte à O momento presencial, com uma periodicidade mensal, aparece como a forma de comunicação e interacção privilegiada a utilizar entre os membros da rede. Contudo, é considerado importante a existência actividade da rede.

6.6. Constrangimentos e Benefícios

As *principais barreiras* ao desenvolvimento do trabalho em rede a considerar, prendem-se com as dificuldades de articulação entre os membros da rede e com as dificuldades financeiras e técnicas.

Os *principais ganhos/benefícios* identificados:

- Aquisição de conhecimentos
- Melhoria das qualificações dos trabalhadores
- Melhor funcionamento das empresas/organizações
- Estabelecimento de parcerias
- Incremento e valorização da formação
- Aumento da coesão económica e social
- Aumento da competitividade
- Metodologias de formação inovadoras

7. BALANÇO DUMA EXPERIÊNCIA

7.1. O ponto de partida - as dificuldades encontradas, a sua superação

O projecto ReQual pretendeu dar resposta ao défice de qualificação académica e profissional dos trabalhadores de cinco concelhos da Península de Setúbal.

O plano de trabalho, definido por concelho, partiu da sensibilização de um conjunto amplo de actores locais, particularmente empresas, associações empresariais e municípios.

Muitas das dificuldades, dos constrangimentos vividos no início da implementação do projecto ReQual ficaram a dever-se: aos diferentes níveis de conhecimento detidos pelos actores locais relativamente à matéria em análise, às diferentes percepções sobre os objectivos do projecto e, ainda, aos diferentes níveis de motivação e envolvimento daqueles actores.

Sendo diferente o ponto de partida e diferentes as circunstâncias da fase de (re) produção e disseminação da experiência, o certo é que terá sempre de se contar que os maiores obstáculos à realização das acções de formação/aprendizagem propostas residem, fundamentalmente: na dificuldade em sensibilizar e motivar os empresários e os trabalhadores para a aprendizagem ao longo da vida; na dificuldade em convencer os empresários a aderirem a projectos inovadores e a investirem nos meios logísticos necessários; na dificuldade em assegurar o envolvimento das estruturas sindicais e, por fim, mas porventura, a maior, na dificuldade em compatibilizar objectivos, interesses e horários da formação.

Diversas podem ser as formas para superar tais dificuldades. Embora, sob o ponto de vista estratégico, uma se impõe às outras, a de se privilegiar o contacto directo com as empresas e os trabalhadores, através de reuniões individuais, colectivas, separadas, conjuntas, consoante a questão a resolver; devendo solicitar-se, desde o início, a intervenção e empenho das estruturas sindicais que poderão cooperar não só na mobilização dos trabalhadores para a formação como, eventualmente, no processo de selecção dos cursos e dos formandos; promovendo o acompanhamento sistemático e contínuo da formação como método essencial à prevenção da desmotivação e conseqüente desistência dos formandos, adoptando-se, em tempo útil, estratégias de remediação, que podem passar pelo (re) ajustamento dos conteúdos formativos, de metodologias, de meios, face aos objectivos finais a alcançar.

7.2. A Avaliação dos Resultados

A experiência formativa desenvolvida no âmbito do projecto ReQual foi objecto de dois tipos de avaliação: a avaliação quantitativa, medida pela percentagem de conclusão dos cursos pelos

formandos e a avaliação qualitativa medida pela auto-avaliação efectuada pelos diversos intervenientes visando apurar, entre outras questões, o valor acrescentado, as mais valias obtidas no final do processo formativo.

No que se refere à avaliação quantitativa, e se os resultados se avaliassem à luz duma perspectiva meramente objectivista, na pura óptica da eficácia, poderia concluir-se que, afinal, a “experimentação” realizada no âmbito do projecto ReQual se saldara por um relativo êxito, já que a taxa de conclusão da formação, nalguns cursos, foi baixa.

Na verdade, tais resultados, sem espelharem o trabalho desenvolvido, as vicissitudes do processo, e as potencialidades da prática, acabam por trazer ao de cima as dificuldades de implementar uma experiência-piloto, as dificuldades em motivar empresários e trabalhadores para a formação/aprendizagem, e, sobretudo, a dificuldade de os motivar para certos conteúdos de formação, como é o caso do curso de Higiene e Segurança no Trabalho onde o número de desistências foi relevante.

Com efeito, os resultados de conclusão deste curso exigem reflexão quer quanto aos conteúdos formativos quer quanto à metodologia, pois, sendo um tema candente, face aos números assustadores de sinistralidade no trabalho, o certo é que trabalhadores e empresários não estão despertos, não se motivam para uma aprendizagem que visa o conhecimento dos factores de risco tendo em conta a prevenção.

Mas, apesar da relatividade dos resultados quantitativos, o processo de mobilização e implementação do projecto ReQual; as condições de realização das acções de formação em TIC; de formação “B-Learning” e da formação para a certificação de competências académicas e profissionais, acabaram por resultar naquilo que se convencionou designar por Prática Bem Sucedida (PBS), ou seja, a experiência foi considerada valiosa, com potencialidades para ser reproduzida, (re) adaptada e disseminada, aproveitando-se os produtos que resultaram da experiência como meio de prover à melhoria da qualificação dos trabalhadores, nomeadamente dos activos pouco qualificados.

Relativamente à avaliação qualitativa levada a cabo junto de todos os participantes no projecto, ela partiu da análise das competências-chave transversais associadas aos princípios Equal (Inovação e Qualidade; Igualdade de Oportunidades; Empowerment, Responsabilização, Participação e Autonomia; Trabalho em Parceria; Transferibilidade e Incorporação de Boas Práticas; Cooperação Transnacional; Autosustentação e Viabilidade), tendo sido elaborado um questionário para registar em dois momentos (inicial e final) o nível de competências das entidades parceiras do projecto ReQual, o nível de competências dos agentes envolvidos, o nível de competências das empresas beneficiárias do projecto ReQual e o nível de competências transversais dos trabalhadores que colaboram com o projecto ReQual

Desta auto-avaliação apurou-se como valor acrescentado, como mais valia, da prática **“Intervenção Integrada para a Qualificação de Activos pouco Qualificados”**, o aumento das qualificações com recurso à certificação de saberes adquiridos, quer na componente académica quer profissional e o reforço da competitividade das organizações através do aumento do nível de competências dos seus colaboradores, conduzindo à melhoria do desempenho, da produtividade e da qualidade.

Esta auto-avaliação é reflexo das respostas aos questionários efectuados às 10 entidades parceiras¹ envolvidas no projecto, aos 22 agentes representantes das entidades parceiras, às quinze empresas beneficiárias do projecto e aos 80 trabalhadores envolvidos nas acções de formação.

Sendo que o questionário às entidades parceiras foi constituído por 28 questões, o dos agentes por 33 questões, o das empresas por 28 questões e o dos trabalhadores por 37 questões.

Para os questionários das três primeiras entidades utilizou-se uma escala de 1 a 4, em que 1 correspondeu a “nenhum(a)”, 2 a “algum(a)”, 3 a “bastante” e 4 a “muito(a)”, enquanto para o questionário dos trabalhadores se utilizou a escala de 1 a 4, em que 1 correspondeu a “nunca”, 2 a “ocasional”, 3 a “frequente” e 4 a “sempre”.

Para o tratamento dos dados foi utilizado o SPSS, complementado com uma análise qualitativa dos resultados obtidos.

Assim, os resultados finais apresentados resultaram da sistematização dos dados recolhidos através do Balanço de Competências que foi aplicado, podendo os relatórios ser consultados numa plataforma ReQual que será disponibilizada na página Internet de cada parceiro.

¹ AEBJC, AMDS, CGTP, IQF, IEFP/RVCC, CMBarreiro, CMSeixal, CMMoita, CMPalmela, CMSetúbal