

## Qual o modelo mais adequado para a construção de perfis de competências em termos prospectivos? Uma resposta aplicada ao Distrito de Setúbal

*Mónica Morais de Brito*  
*mmb@sinestecnopolo.org*  
*Sines Tecnopolo*

*Fernando Valente*  
*fernando.valente@estsetubal.ips.pt*  
*Esc. Sup. Tecnologia/Inst. Politécnico Setúbal*

*Roberto de Souza*  
*rds@sinestecnopolo.org*  
*Sines Tecnopolo*

### Resumo

Na sequência de um estudo prospectivo de diagnóstico de necessidades de formação, aplicado ao Distrito de Setúbal, concluiu-se que o desenvolvimento desta unidade territorial assentaria na afirmação de três sectores: turismo, logística e indústria. A concretização e sucesso de um futuro mais promissor dependeriam da resposta quantitativa mas sobretudo qualitativa ao nível dos recursos humanos. Neste contexto, é reconhecido que a situação de partida não é favorável, pois os actuais perfis já não respondem às necessidades presentes, nem às expectativas de desenvolvimento de futuro e o investimento não pode assentar apenas no aperfeiçoamento das competências actuais. A concretização do(s) futuro(s) dos sectores de actividades que se antevêm fulcrais para o desenvolvimento socioeconómico do Distrito de Setúbal exigem, num curto espaço de tempo, a construção de um background académico, psicossocial, e técnico, capaz de responder a novos desafios, mais competitivos e qualificantes. O modelo “pizza”, aplicado no estudo supra referido, é um modelo assente num processo cumulativo de aquisição de competências, e que poderá ser uma das respostas para preparar os recursos humanos que viabilizam o futuro dos sectores de actividade identificados. Este é um modelo genérico, aplicável a todos os sectores de actividade, norteados pelo pressuposto de que o défice de competências tem um carácter transversal e que a insuficiência de competências de natureza académica e psicossocial compromete a aquisição das competências técnicas, estas últimas consideradas indispensáveis para que o futuro previsto se concretize.

**Palavras chave:** Prospectiva; Perfil de competências; Modelo “Pizza”

### Introdução

O Distrito de Setúbal constituiu um caso de estudo<sup>1</sup> com carácter prospectivo, no âmbito do qual foi aplicada a metodologia de cenários com o objectivo de antever o comportamento, a médio e longo prazo, dos sectores de actividade, do mercado de trabalho e das respectivas necessidades, quantitativas e qualitativas, de recursos humanos.

---

<sup>1</sup> “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).

---

Em termos metodológicos evidencia-se o recurso ao inquérito por entrevista, aplicado a um painel de interlocutores seleccionado arbitrariamente em função do seu grau de protagonismo nas temáticas do emprego e da formação<sup>2</sup>.

A informação recolhida suportou a construção de cenários através da análise morfológica assente no pressuposto de que um sistema global pode ser decomposto em várias dimensões, que podem assumir diferentes comportamentos (hipóteses ou configurações). Um cenário será então uma combinação que associa uma configuração de cada componente, sendo o leque dos futuros possíveis determinado pelo espaço morfológico (Godet, 1993). A operacionalização desta metodologia culmina na elaboração de uma matriz que evidencia todos os cruzamentos possíveis entre as várias dimensões, sendo o(s) caminho(s) mais provável(is) determinados pela informação disponibilizada pelo painel de informantes.

Neste contexto, categorizando os projectos de investimento, as infra-estruturas e os recursos humanos como dimensões, e apontando como determinantes para a diferenciação de caminhos e de pontos de chegada (factores críticos), as decisões governamentais, o modelo de planeamento, a interligação entre os agentes e as acessibilidades desenharam-se futuros, a médio/longo prazo, para o distrito de Setúbal. As hipóteses serão: (1) um cenário de “sucção territorial”, com o epicentro na Península de Setúbal e a aglutinação dos municípios mais a norte do Alentejo Litoral (Grândola e Alcácer do Sal); (2) um cenário de “centralidade bipolar”, em que se assiste a dois pólos de desenvolvimento: o Alentejo Litoral e a Península de Setúbal; (3) um cenário de simbiose sustentada, marcado por um desenvolvimento harmonioso de toda esta unidade territorial. O comportamento dos sectores de actividade, face aos futuros previstos, será marcado pela emergência e afirmação de novos produtos e serviços, e pelo declínio dos modelos tradicionais.

No que concerne aos recursos humanos, entende-se que para que a população activa do distrito de Setúbal acompanhe a evolução prevista para o território e responda às necessidades que se antecipam para o futuro, é necessário que se qualifique tecnicamente em áreas ligadas aos

---

<sup>2</sup> 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)

---

sectores em afirmação (indústria, logística e turismo), apostando em formação preferencialmente de Nível III e IV. Paralelamente, há que desenvolver um conjunto de competências transversais a todos os sectores, e cada vez mais consideradas pelas entidades empregadoras.

### **O investimento no capital humano: as competências profissionais e o seu processo de construção**

As exigências crescentes de produtividade e de qualidade num contexto de mercado de trabalho instável e flexível ampliam os requisitos de qualificação dos trabalhadores e tornam cada vez mais generalizada a implantação de modelos de formação e de gestão da força de trabalho baseados em competências profissionais.

Mas, qual o significado do termo competência? Léa Depresbiteris (2001) sublinha o carácter polissémico do termo e conseqüentemente a delimitação das suas fronteiras, surgindo diferentes definições em função do contexto em que é aplicado. Sem pretendermos discutir este tópico, referimos apenas que tanto pode ser a capacidade para aplicar habilidades, conhecimentos e atitudes em tarefas ou combinações de tarefas operativas; ou a habilidade de alguém em utilizar o seu conhecimento para alcançar um propósito; a mobilização de um conjunto de capacidades para a resolução de um problema; ou ainda a capacidade de mobilização de saberes: saber-fazer, saber-ser e saber-agir. É esta última perspectiva que mais se identifica com o conceito adoptado no presente estudo.

No contexto de crise da sociedade do trabalho, que a actual crise económico-financeira tornou mais evidente, ocorre um fenómeno paradoxal: a ampliação do desemprego e do trabalho precário e informal e, simultaneamente, a emergência de um trabalho revalorizado, no qual o trabalhador polivalente, multiquificado deve exercer, cada vez mais, funções abstractas e executar, cada vez menos, trabalho manual.

Estas novas tendências em relação ao trabalho têm vindo a afirmar de forma crescente, em que este se torna mais intelectualizado, complexo, autónomo e colectivo (Alaluf, 1995). Com o avanço tecnológico, as novas exigências do trabalho requerem não só uma flexibilidade técnico-instrumental, como também a flexibilidade intelectual, tendo em vista as necessidades de melhoria contínua dos processos de produção de bens e serviços.

O trabalho não qualificado, fragmentado, repetitivo, rotineiro e prescrito, é substituído, por um trabalho polivalente, integrado, em equipa, com mais flexibilidade e autonomia. A natureza deste

---

tipo de trabalho reveste-se da imprevisibilidade das situações, nas quais o trabalhador ou o colectivo de trabalhadores tem que fazer escolhas e opções todo o tempo, ampliando-se as operações mentais e cognitivas envolvidas nas actividades (Deluiz, N., 2001).

Assim, a necessidade de caracterização dos perfis profissionais em termos prospectivos servem para a produção e validação de qualificações. Trata-se de uma “informação estratégica” que permite uma coerência dinâmica entre oferta e procura de recursos humanos. De facto, o ajustamento entre a oferta e procura de recursos humanos depende: (1) da capacidade dos profissionais se inserirem profissionalmente, e manterem um emprego e/ou obterem um novo emprego; (2) da capacidade para enfrentar as evoluções técnicas e económicas dos empregos actuais; (3) da capacidade de serem profissionais competitivos internacionalmente, tendo em conta a abertura dos mercados de trabalho internacionais (Lopes, 2002).

Actualmente, o facto de um trabalhador não encontrar emprego, não significa que o sistema económico não consegue gerar empregos em número suficiente, pode significar antes que o indivíduo não é “empregável”.

O fundamental estará no desenvolvimento das competências chave que em nosso entendimento significam um conjunto de saberes - teóricos, técnicos, sociais, cognitivos - sendo que estas componentes constituem as principais etapas de construção do perfil de competências dos trabalhadores no futuro, uma vez que da capacidade de integrar e combinar os saberes múltiplos supra citados, resulta a habilidade para gerir as complexidades geradas pelo novo paradigma emergente.

As características do contexto actual, conjugadas com as hipóteses de evolução para o distrito e dos seus impactes no mercado de emprego, constituem o ponto de partida para uma reflexão sobre o processo de construção das competências dos profissionais necessários para a execução e o desenvolvimento dos projectos previstos.

A subtração entre os perfis futuros e os actuais determinaria as competências a desenvolver e, por conseguinte, objecto do investimento dos próprios activos e de todos os agentes envolvidos. Nesta lógica, adicionando aos actuais perfis profissionais as competências decorrentes da evolução e emergência dos sectores, ter-se-iam profissionais qualificados para responder às exigências das empresas no médio e longo prazo. No entanto, existe uma variável que

---

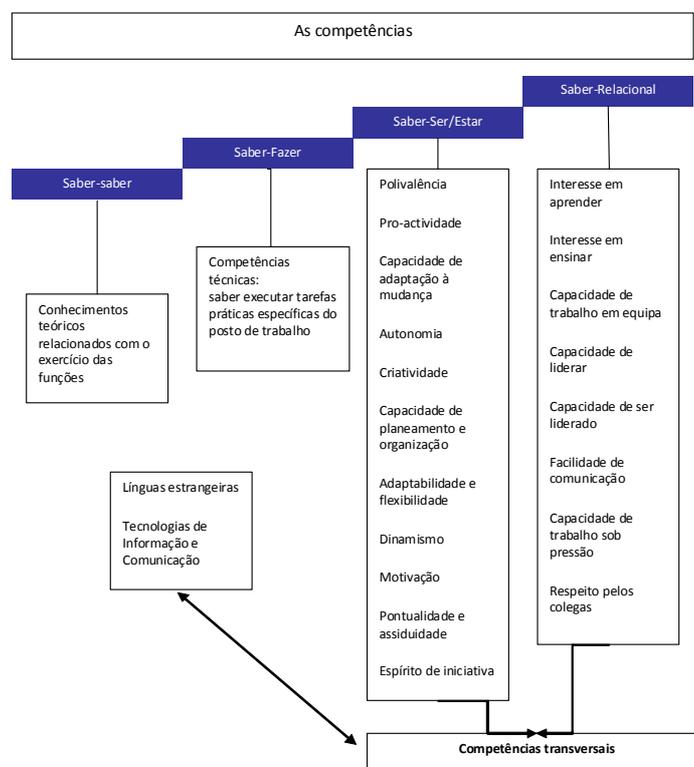
compromete a simplicidade da operação, que é o actual estado das competências. Os perfis actuais não correspondem, em termos genéricos, às necessidades actuais, conseqüentemente o investimento para o futuro não pode assentar nestes perfis, pois a situação de partida não é favorável, nomeadamente, em relação às competências transversais, que já deveriam fazer parte do background dos activos e seriam um dado adquirido, exigindo apenas um aperfeiçoamento. Aliás, de acordo com os dados da OCDE, 60% da população activa portuguesa entre os 25-64 anos desempenha funções semi-qualificadas e 12% funções não qualificadas (OCDE, 2008).

Neste contexto, será necessário um maior investimento na qualificação dos recursos humanos, contemplando todas as dimensões do saber que actualmente definem um profissional qualificado: saber-saber, saber-fazer, saber-ser/estar, saber-relacional, na proporção adequada ao perfil dos activos e às necessidades e prioridades das entidades empregadoras.

As competências técnicas surgem no topo da lista de prioridades. Os interlocutores auscultados, embora valorizem os outros domínios, consideram que o défice de competências técnicas é o que mais compromete o desenvolvimento previsto, na óptica dos recursos humanos, sendo as mesmas fundamentais ao desempenho das funções específicas de cada sector. As competências neste domínio, apesar de necessariamente terem que alicerçar-se num sólido conhecimento teórico, devem ter um cariz sobretudo prático, que facilite o exercício imediato das tarefas desenhadas para cada posto de trabalho.

Para além das competências técnicas, cuja natureza específica é determinada pelo sector de actividade, os perfis de competências devem integrar genericamente competências transversais como as línguas estrangeiras e as Tecnologias de Comunicação e Informação (TIC). Entre as línguas estrangeiras, salientam-se o inglês e o castelhano, cada vez mais requeridas pelo turismo, mas também pelos investimentos industriais e pelas próprias infra-estruturas logísticas, nomeadamente, as aeroportuárias.

Figura I – Perfil de competências genérico



Fonte: Entrevistas

As competências sócio-comportamentais, também de natureza transversal, mas do domínio do saber ser/estar e do saber-relacional, são competências igualmente consideradas fundamentais no perfil do profissional actual e futuro. Neste âmbito, os colaboradores das organizações devem ter competências como a polivalência, a capacidade de trabalho em equipa, a capacidade de organização e planeamento, o interesse por processos de ensino-aprendizagem e pró-actividade, entre outras. Estas competências catapultam outras, como a capacidade de adaptação à mudança, a tomada de decisão, a resposta criativa aos problemas, e o empreendedorismo no posto de trabalho, este último relacionado com a iniciativa, a criatividade, a autonomia, e o exercício das funções de forma inovadora. O perfil genérico anteriormente caracterizado corresponde a um tipo-padrão que se adequa a qualquer sector, independentemente das suas particularidades.

No distrito de Setúbal foram identificados três sectores em emergência e/ou afirmação: turismo, logística e indústria. Os perfis profissionais inerentes a estes sectores pressupõem a adição, às competências transversais, de competências técnicas específicas. No entanto, as próprias competências transversais variam de acordo com o sector de actividade, embora nesta dimensão

exista um leque de características comuns a todos os sectores, directamente relacionados com a qualidade total do profissional.

Nas figuras seguintes desenham-se os perfis de competências necessários ao desenvolvimento do turismo, indústria e logística, sectores que se encontram em plena expansão no distrito e para os quais se prevê um grande défice de profissionais qualificados.

**Figura II – Perfil de competências para o sector do turismo**

Perfil de Competências		
Sector	Competências	
Turismo	Transversais	Técnicas
	<p>Competências linguísticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- português</li> <li>- inglês</li> <li>- castelhano</li> </ul> <p>Relacionamento interpessoal:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- simpatia</li> <li>- facilidade de comunicação</li> </ul> <p>Competências psico-sociais</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- polivalência</li> <li>- adaptabilidade e flexibilidade</li> <li>- capacidade de gestão e organização do trabalho</li> <li>- dinamismo</li> <li>- espírito de equipa</li> <li>- capacidade de adaptação a horários por turnos e a eventuais deslocações</li> <li>- motivação</li> <li>- disponibilidade para aprendizagem contínua</li> <li>- pontualidade e assiduidade</li> <li>- autonomia</li> <li>- capacidade de trabalho sob pressão</li> <li>- espírito de iniciativa</li> </ul> <p>Competências em TICs:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- informática na óptica do utilizador</li> </ul>	<p>Genéricas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Saúde, higiene e segurança no trabalho</li> <li>- eficiência energética</li> </ul> <p>Especializadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- cozinha</li> <li>- jardinagem</li> <li>- animação turística</li> <li>- gestão de restauração</li> <li>- gestão de hotelaria</li> <li>- serviço de mesa/bar</li> <li>- serviço de andares</li> <li>- intérpretes</li> <li>- manutenção hoteleira</li> <li>-</li> </ul>

Fonte: Entrevistas

De acordo com a informação disponibilizada pelo painel de interlocutores, entre as competências relacionais do sector do turismo destacam-se a assertividade, a capacidade de comunicação e a simpatia, havendo igualmente a exigência de todo e qualquer colaborador possuir competências linguísticas ao nível da língua materna e das línguas estrangeiras. Por outro lado, salientam-se as competências comuns a outros sectores de actividade, como a higiene e segurança no trabalho e a eficiência energética. As competências técnicas correspondem às profissões ligadas ao sector do turismo, adquiridas através de diversos níveis de formação.

Figura III – Perfil de competências para o sector da indústria

Perfil de Competências		
Sector	Competências	
Indústria	<b>Transversais</b> Competências linguísticas: - português - inglês - castelhano  Relacionamento interpessoal: - facilidade de comunicação  Competências psico-sociais - polivalência - adaptabilidade e flexibilidade - capacidade de gestão e organização do trabalho - dinamismo - espírito de equipa - capacidade de adaptação a horários por turnos - motivação - disponibilidade para aprendizagem contínua - pontualidade e assiduidade - autonomia - capacidade de trabalho sob pressão - espírito de iniciativa  Competências em TICs: - informática na óptica do utilizador	<b>Técnicas</b> Genéricas: - saúde, higiene e segurança no trabalho - ciências exactas - gestão da qualidade  Especializadas: - mecânica e metalomecânica - electrotecnia - electricidade - técnicas de instrumentação - automação - serralharia e tubagens - mecatrónica - construção civil

Fonte: Entrevistas

Na indústria, sendo a química e petroquímica as que protagonizam uma maior expansão embora existam outras também importantes (automóvel, papel, cimenteira), as competências ligadas às línguas, às TICs e à dimensão sócio-comportamental, assumem igualmente uma relevância assinalável. Nas competências técnicas, a saúde, higiene e segurança no trabalho, as ciências exactas (matemática, química, física) e a gestão da qualidade, são entendidas como necessárias ao exercício de todas as funções. Entre as competências mais específicas, destacam-se as ligadas às várias engenharias (Nível V) e as relacionadas com as áreas da electricidade, electrónica, mecânica, automação, serralharia, entre outras (Nível III e IV, preferencialmente).

No campo da logística, outro dos sectores com previsão de grande crescimento, as competências transversais são idênticas às enunciadas para o sector da indústria, bem como, algumas das competências técnicas. Às referidas para a indústria juntam-se as competências ligadas à manutenção aeronáutica e naval e também os operadores portuários.

Figura IV – Perfil de competências para o sector da logística

Perfil de Competências		
Sector	Competências	
Logística	<b>Transversais</b> Competências linguísticas: - português - inglês - castelhano  Relacionamento interpessoal: - facilidade de comunicação  Competências sociais e ética laboral: - polivalência - adaptabilidade e flexibilidade - capacidade de gestão e organização do trabalho - dinamismo - espírito de equipa - capacidade de adaptação a horários por turnos - motivação - disponibilidade para aprendizagem contínua - pontualidade e assiduidade - autonomia - capacidade de trabalho sob pressão - espírito de iniciativa  Competências em TICs: - informática na óptica do utilizador	<b>Técnicas</b> Genéricas: - HACCP - área administrativa e de gestão - ciências exactas - gestão da qualidade  Especializadas: - mecânica - electrotecnia - electricidade - técnicas de manutenção aeronáutica - técnicas de manutenção naval - técnicas de operacionalização portuária - técnicas de operacionalização aeronáutica

Fonte: Entrevistas

Nos perfis profissionais traçados sectorialmente, verifica-se a permanência de competências psico-sociais imprescindíveis para o bom desempenho de funções e que se materializam num conjunto de posturas e formas de estar em contexto de trabalho. Para além destas, salientam-se as competências técnicas genéricas que deverão constar em qualquer profissional do sector e as competências técnicas especializadas que variarão de acordo com as funções inerentes a cada profissão.

### Modelo “Pizza”: uma proposta para a construção dos perfis de competências

Após a identificação das competências necessárias aos sectores com potencial de crescimento significativo, surge a questão:

Qual o modelo mais adequado para a construção dos perfis de competências?

Na resposta a esta questão há que considerar três premissas: (1) os profissionais actuais não reúnem as competências adequadas às necessidades presentes das entidades empregadoras; (2) existe um conjunto de competências que deveriam fazer parte do background de cada indivíduo quando entra em idade activa e que são inexistentes e/ou deficientes; (3) a assimilação de competências técnicas é condicionada pelos conhecimentos de natureza académica.

---

As premissas anteriores apontam para a necessidade de investir na formação multidimensional dos activos, através de um modelo que desenvolva, em primeiro lugar os conhecimentos que, supostamente, seriam da responsabilidade do sistema de ensino, quando estes se revelam insuficientes (background académico). Da responsabilidade do sistema social (agentes de socialização), mas também do sistema de ensino, seria o desenvolvimento das competências psicossociais (background psicossocial). Na construção destes dois níveis não há uma lógica temporal, ambos podem acontecer em simultâneo ou qualquer um poderá preceder o outro. Por último, o background técnico, da responsabilidade do sistema de ensino (regular e profissional) assentaria sobre estes alicerces.

Quando os sistemas falham na construção do background académico e psico-social, a construção das competências técnicas fica seriamente comprometida, sendo difícil alcançar um perfil profissional com qualidade multidimensional. De acordo com a informação recolhida junto dos interlocutores, esta é uma situação muito comum, que compromete a satisfação actual das necessidades das entidades empregadoras e que, dada a oferta de trabalho prevista, assumirá maiores proporções no futuro a curto, médio e longo prazo.

Perante a realidade dever-se-á operacionalizar um modelo de formação direccionado para a construção dos três níveis de competências, tendo sempre presente que a construção do perfil técnico pressupõe a existência dos outros dois, sob pena do processo de aprendizagem se revelar ineficiente.

Em termos prático, o modelo “pizza” traduz-se em currículos formativos que, independentemente do nível de formação, deverão integrar uma componente académica (língua materna, línguas estrangeiras, TIC, ciências exactas), uma componente psicossocial direccionada para o desenvolvimento de comportamentos e atitudes pessoais, sociais e profissionais, e uma componente técnica específica para cada profissão. Relativamente à dimensão psicossocial, há que salvaguardar que a formação, só por si e pensada no modelo convencional, pode constituir uma ferramenta insuficiente para modificar a motivação e a atitude dos indivíduos (Fuller e Farrington, 2001), o que deverá estimular a emergência e operacionalização de actuações pedagógicas inovadoras e eficientes a este nível. As alterações organizacionais verificadas nos últimos anos e o prenúncio de mudanças a um ritmo mais acelerado no futuro, exigem uma força de trabalho preparada para actuar num modelo hierárquico mais plano, em organizações

---

modulares, em que a decisão deixa de ser apanágio do topo, onde se recompensa o contributo da equipa, num contexto de constante aprendizagem organizacional (Câmara, B. *et al*,2001).

O desenvolvimento de competências deverá acontecer de forma lógica, tendo sempre presente que o perfil técnico só será devidamente assimilado quando estão criadas as condições para o acumular desses conhecimentos, teóricos e práticos, sobre outros que permitem a sua compreensão, digestão e integração.

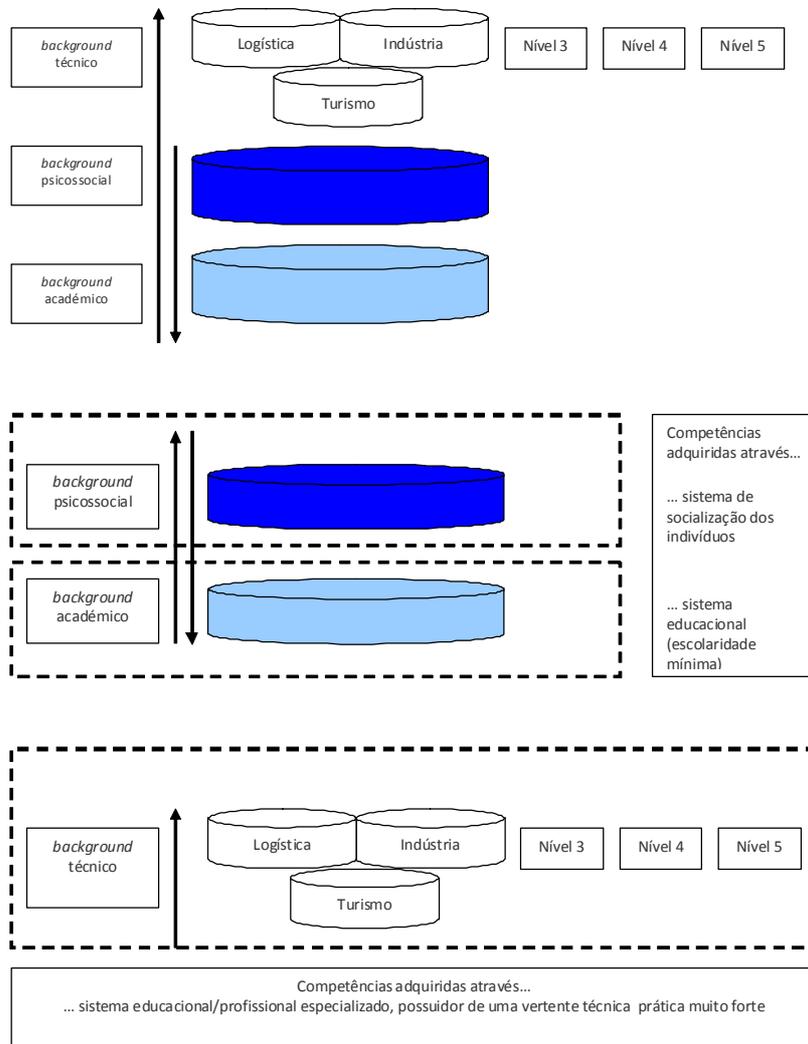
No âmbito deste modelo, a aquisição de competências técnicas, alicerçadas em competências académicas e psico-sociais, deverá ser feita através de um processo de ensino-aprendizagem vocacionado para o saber-fazer, em que os conhecimentos teóricos serão a fonte para a compreensão das actividades práticas e para a inovação nos processos.

Nas situações em que os background académico e psico-social constituem uma base sólida, onde é possível ancorar os conhecimentos técnicos de uma forma eficiente, o processo formativo é mais célere e permite eliminar dos currículos estas componentes, ou abordá-las apenas numa perspectiva mais vocacionada para a área técnica, uma vez que a componente genérica já está presente. Estes são os casos em que os sistemas social e educativo, desempenharam o seu papel e em que não é necessário condensar um processo que, nas condições ideais, levaria anos para operacionalizar.

O modelo proposto é aplicável a qualquer sector, no entanto, no presente estudo, face aos objectivos definidos e aos resultados da análise prospectiva, contempla os sectores do turismo, da logística e da indústria, e a sua representação gráfica poderá ser visualizada na Figura V:

O perfil dos vários profissionais dos sectores do turismo, da indústria (das áreas identificadas com potencial de desenvolvimento) e da logística, terá que integrar as competências que lhes permitam o exercício das funções que lhe estão associadas, de acordo com a informação disponível nos quadros seguintes.

Figura V – Modelo “PIZZA”: processo cumulativo de aquisição de competências



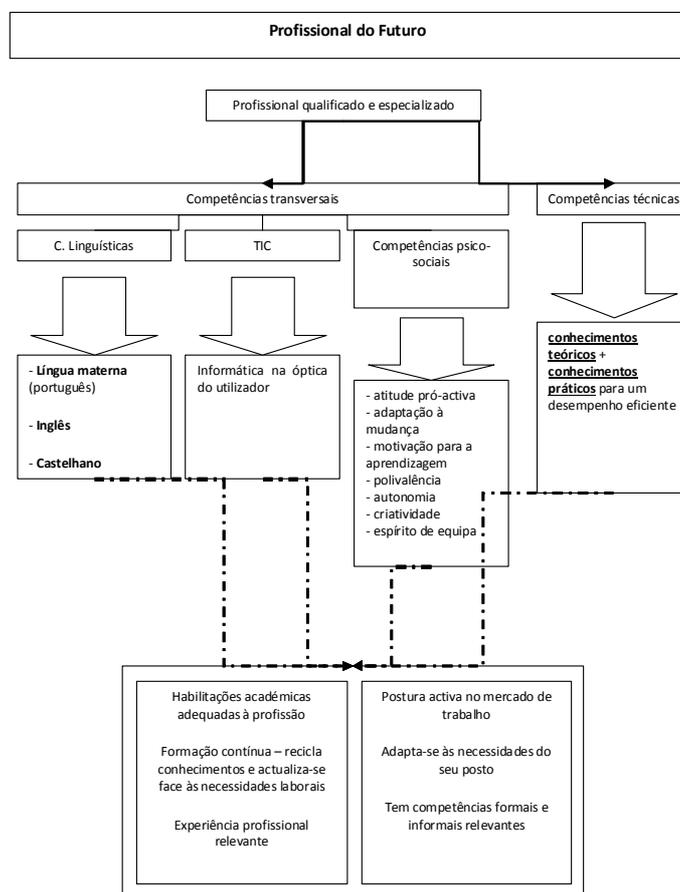
Fonte: Autores com base nas entrevistas

Na sequência do exposto anteriormente é possível prospectar o perfil genérico do profissional do futuro, a partir da informação disponibilizada pelo painel de interlocutores e da reflexão por ela gerada. Trata-se de um indivíduo com uma postura pessoal, social e profissional pró-activa, com capacidade de adaptação à mudança, motivado para a aprendizagem, numa perspectiva de melhoria contínua. Detentor de competências técnicas especializadas, com um percurso profissional pensado estrategicamente, antecipa as necessidades do mercado, sendo permeável à aquisição, formal e informal, de novas competências. Associa, de uma forma equilibrada,

conhecimentos ao nível do saber-saber, do saber-fazer, do saber-ser/estar e do saber relacional, agregando às competências técnicas, as psico-sociais.

O profissional do futuro é ainda detentor de um conjunto de competências transversais fundamentais para o seu desenvolvimento integral. Os conhecimentos na língua materna e nas línguas estrangeiras (preferencialmente inglês), surgem associados aos conhecimentos em Tecnologias de Informação e Comunicação, e ao empreendedorismo no posto de trabalho (iniciativa, inovação nos meios e nos processos...), criando as condições ideais para o exercício das funções técnicas.

Figura VI – Perfil de competências do “profissional do futuro”



Fonte: Entrevistas

## **Conclusão**

A relação inquestionável entre os recursos humanos, na sua dimensão qualitativa e quantitativa e o desenvolvimento sustentável torna ainda mais preocupante a conclusão de que o actual perfil de competências da população activa do distrito de Setúbal não corresponde às exigências do mercado de trabalho. Existem áreas de formação excedentárias e outras em que a carência se traduz numa sobrevalorização do trabalho, levantando sérios problemas de competitividade às empresas, face ao aumento dos custos de produção. A população activa desempregada, na sua maioria, é de difícil reintegração no mercado de trabalho, pelo baixo nível de habilitações escolares, pela insuficiente qualificação profissional e por um percurso profissional indiferenciado, que não abona a favor da especialização. As entidades formadoras, muitas vezes surdas às necessidades das empresas e pouco atentas às suas congéneres, disponibilizam uma oferta redundante, em áreas em que o mercado de trabalho revela pouca capacidade de absorção. As entidades empregadoras, desconfiam das intervenções formativas e não são receptivas a uma intimidade que aumente a eficiência dos processos de qualificação.

Esta descrição negativista do mercado de trabalho e da interacção entre os agentes protagonistas da relação emprego/formação profissional, é contrariada por boas práticas, que reflectem a consciência da necessidade de uma intervenção conjunta em nome do sucesso de todos os agentes envolvidos: entidades formadoras, entidades empregadoras e população activa (desempregada e empregada).

A desadequação entre os perfis profissionais e as necessidades das organizações é preocupante no presente, mas assume uma dimensão assustadora face ao(s) futuro(s) que se prevêem para o distrito de Setúbal. A curto, médio e longo prazo, os projectos previstos, actualmente em diferentes estádios de desenvolvimento, exigirão profissionais qualificados, em número elevado, para ocupar os postos de trabalho a criar. Mesmo numa previsão mais pessimista, as necessidades futuras ultrapassam largamente as presentes. Os perfis de competências tendem a sofisticar-se, a mão-de-obra quer-se crescentemente qualificada no domínio técnico e também em áreas transversais.

Para além das áreas actualmente já apontadas como deficitárias, ligadas aos sectores já implantados no território, com destaque para a electrónica, a automação, a mecânica, a

---

metalomecânica, a tendência para a afirmação de sectores sem grande tradição no distrito, como o turismo e a logística, obrigarão à emergência de novos perfis profissionais. Em paralelo, há uma tendência cada vez maior para a valorização de competências transversais, (línguas estrangeiras, TIC, língua materna) e para as competências sócio-comportamentais, facilitadoras do relacionamento com as pessoas, com a mudança, com a inovação e com o ritmo de trabalho.

A construção do perfil do profissional do futuro, entendido este como o indivíduo que apresenta um mix equilibrado entre as competências transversais, sócio-comportamentais e conhecimentos teórico-práticos necessários ao exercício das funções inerentes ao seu posto de trabalho, deverá assentar num modelo de formação por camadas.

A caracterização da população activa do distrito e a informação dos interlocutores apontam para défices de qualificações a vários níveis. À partida, a intervenção do sistema educativo e dos agentes de socialização dispensariam uma intervenção para a construção dos background académico e psicossocial, contudo, existem grandes lacunas nestas dimensões, pelo que, as entidades formadoras, independentemente do nível em que actuem, devem operacionalizar um modelo de aquisição cumulativa de competências. O processo de aquisição de conhecimentos técnicos dificilmente será eficiente se as outras competências estiverem ausentes, e um profissional competente não dispensa a acumulação de todos os níveis de competências elencados.

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**

- Alaluf, Mateo (1995). Le travail ne suffit pas à qualifier l'ouvrier. Courssalies, P. (Coord), *La liberté du Travail*. Paris: Éditions Syllepse
- Albarello, Luc et. al. (1997). Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais. Lisboa: Editora Gradiva. pp. 84-202.
- Câmara, Pedro B et. al (2001). Humanator 2001 – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial (4º ed.). Lisboa: D. Quixote.

- 
- Deluiz, N.(2001). Qualificação, competências e certificação: visão do mundo do trabalho. *Revista Formação*, 2, Maio.
- Depresbiteris, L. (2001). *Certificação de competências: a necessidade de avançar numa perspectiva formativa*. Rio de Janeiro: Ministério da Saúde.
- Fuller, Jim e Farrington, Jeanne (2001). *Da Formação ao Aperfeiçoamento do Desempenho*. Coimbra: Quarteto.
- Godet, Michael (1993). *Manual de Prospectiva Estratégica – da Antecipação à Acção*. Lisboa: Dom Quixote.
- Lopes, Helena (1999). “Estratégias e Competências” In “Estratégias Empresariais e Competências Chave”, *Estudos e Análises*, 9, Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- OCDE- Organization for Economic Co-Operation and Development (2008). *Education at a Glance 2008*. OCDE: OECD INDICATORS
- Yin, Robert F. (1994). *Case study research. Design and methods* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.