

FORMAÇÃO DE RECÉM-LICENCIADOS EM CONTEXTO DE TRABALHO: ANÁLISE DAS ESPECIFICIDADES E DOS RESULTADOS DE UMA ABORDAGEM INOVADORA

Nelson Lima-Santos & Elisabete Vinha
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais – Universidade Fernando Pessoa – Port
limasant@ufp.edu.pt & elisabete.vinha@gmail.com

Resumo

Este trabalho apresenta as especificidades e os resultados de um projecto de formação destinado a recém-licenciados, cujo modelo de funcionamento, inovador, se fundou numa parceria entre uma Associação Empresarial, uma Entidade de Consultoria e uma Instituição de Ensino Superior, sendo, ainda, caracterizado pela colocação de um Estagiário em cada Empresa participante, apoiado por um Consultor e por um Professor do Ensino Superior, com o objectivo de investigar/desenvolver um produto/serviço inovador. A avaliação deste projecto, orientado para a formação no e pelo trabalho, implicou a construção de um questionário específico, cujas respostas (questões abertas) foram objecto de análise de conteúdo. Os resultados revelaram que o que correu melhor foi a *interacção/relacionamento interpessoal e colaboração entre os elementos da equipa*. Já a *definição dos papéis dos diferentes actores envolvidos e funcionamento das equipas* foram os aspectos apontados como tendo sido menos conseguidos. Quanto a sugestões de melhoria, os participantes salientaram a necessidade de adequar a selecção dos recém-licenciados às especificidades das empresas e dos projectos a desenvolver. Finalmente, saliente-se que os indicadores de integração destes recém-licenciados, na Empresa em que estagiaram, ou noutras, evidenciaram que as competências adquiridas fomentaram significativamente a sua empregabilidade.

Introdução

Com este trabalho pretendemos apresentar as especificidades de um projecto de formação caracterizado pelo desenvolvimento de uma relação de cooperação para a inovação em Pequenas e Médias Empresas (PME) do norte do país, bem como apresentar os resultados da avaliação respeitantes às percepções e opiniões dos participantes relativamente às suas experiências no referido projecto.

Este projecto, que decorreu no âmbito de uma parceria entre três entidades distintas (uma Associação Empresarial, uma Instituição de Ensino Superior e uma Entidade de Consultoria) e privilegiou uma metodologia de intervenção caracterizada pela formação-acção, particularmente dirigida a jovens recém-licenciados, teve o objectivo geral de facilitar o desenvolvimento das competências destes jovens e promover a sua empregabilidade, enquanto que como objectivos específicos pretendia sensibilizar as PME participantes para a importância da inovação no plano da competitividade e desenvolver práticas sistemáticas e contínuas de inovação junto das mesmas.

Assim, o ponto de partida desta abordagem é uma constatação, consensual ao longo da literatura e entre especialistas do domínio, de que a competitividade depende, em larga medida, da vontade e da capacidade que as empresas apresentam para inovar (Egreja, 2003; Freire, 2002; Godinho, 2003; Heitor, 2003; Kóvacs, 2003; Lança, 2003; Moura, 2003; Neves, 1997; Noéme & Nicolas, 2004; Tidd, Bessant & Pavitt, 2003).

Embora seja comum associar a inovação à investigação e desenvolvimento tecnológico (I&D), inovar pode não passar pela criação e introdução de novas tecnologias numa empresa: de facto, uma nova forma de apresentar, distribuir ou vender um produto já pode ser considerada uma inovação (Neves, 1997), pois “inovar não é mais do que encontrar novas formas de fazer as coisas com vista à obtenção de vantagens estratégicas” (Tidd, Bessant & Pavitt, 2003:7).

Então, para inovar, as empresas não precisam de se tornar investigadoras, aspecto que assume particular importância quando nos referimos às PME, nas quais são bem conhecidos os problemas estruturais que, de alguma forma, dificultam e limitam a aposta na inovação. Deste leque de problemas (Caldeira & Ward, 2002; Egreja, 2003; Laranja, 2005; Moura, 2003; Noéme & Nicolas, 2004; Tocher & Rutherford, 2009) destacamos:

- (i) uma cultura empresarial deficiente e caracterizada por constrangimentos de tempo, falhas sistemáticas de planeamento e baixas competências de gestão dos recursos;
- (ii) dificuldades em interiorizar a inovação como uma atitude empresarial permanente, dificuldades estas expressas na resistência à incorporação da inovação e à colaboração em actividades de I&D;
- (iii) fraco nível de percepção estratégica e dificuldades na interpretação dos mercados e na confrontação com a envolvente;
- (iv) deficiente exploração das oportunidades existentes ao nível da concepção e da produção de novos produtos.
- (v) fragilidades das infra-estruturas físicas, tecnológicas e de formação profissional, o que dificulta a criação de um conjunto nuclear de competências capaz de sustentar um processo de desenvolvimento tecnológico nas empresas.

Já na nossa perspectiva, parece importante acrescentar, às dificuldades acima referidas, a dificuldade em compreender e aceitar a inovação como a capacidade de encontrar novas formas de fazer as coisas, com maior ou menor recurso à investigação e à tecnologia, mas com um claro objectivo de obter vantagens estratégicas para as empresas: esta perspectiva, na maioria das situações, implica menos custos, menos tempo e uma visibilidade mais rápida dos resultados alcançados, favorecendo a emergência de uma cultura de inovação.

Assim sendo, e uma vez que a I&D parece ser de difícil implementação nas PME, o desenvolvimento da capacidade de inovação, nestas empresas, pode ser conseguido através da transferência do conhecimento gerado nos sistemas de ensino e de investigação, entidades estas que dispõem dos recursos e dos conhecimentos necessários para o apoio à inovação empresarial, nomeadamente Universidades e Institutos Politécnicos, Centros de Formação e Consultoria Especializada, Centros Tecnológicos e Centros de Transferência de Tecnologia (Cardim, 2003; Egreja, 2003; Godinho, 2003; Moura, 2003; Noéme & Nicolas, 2004).

As vantagens destas relações de cooperação podem perspectivar-se num duplo sentido: (i) para o meio empresarial, constituem vantagens o acesso a uma prospecção tecnológica mais eficaz e a uma expansão do conhecimento associado a novas oportunidades tecnológicas, a partilha de competências e equipamentos, o estímulo à criatividade nas próprias empresas e o acesso informado e facilitado ao recrutamento de jovens especialistas; (ii) já para as entidades de transferência de recursos e conhecimento para as empresas, apresentam-se como benefícios a complementaridade de competências humanas e de equipamentos, no quadro da possibilidade de acesso a uma visão mais concreta das exigências da vida empresarial, e uma maior possibilidade de contactos e saídas profissionais para estudantes e jovens especialistas (Egreja, 2003; Vinha & Lima Santos, 2009a, 2009b, no prelo).

Ora, o desenvolvimento de inovação através de relações de cooperação e parceria poderá fundar-se num modelo específico de cooperação, designado de *modelo interactivo do processo de inovação* (Cardim, 2003), modelo este que envolve quatro fases, a saber: i) identificação da necessidade de inovação, inspirada nos problemas críticos da empresa; ii) construção de parcerias de desenvolvimento técnico, com a configuração adequada às necessidades identificadas e capazes de desenvolver os equipamentos necessários; iii) desenvolvimento de soluções tecnológicas viáveis, economicamente interessantes e que sirvam a resolução de um problema bem identificado; e iv) difusão de soluções para demonstração da sua viabilidade económica, promovendo as respectivas aplicações comerciais.

De salientar que este modelo diz respeito à inovação tecnológica, mas pode, em nosso entender, ser alargado a todas as outras formas de inovação, seguindo a mesma lógica de acção, já que a inovação só é útil quando serve necessidades concretas e específicas das empresas.

Neste quadro, a formação-acção constitui-se como uma forma de intervenção útil e adequada, uma vez que poderá corresponder perfeitamente aos objectivos de uma relação de cooperação desta natureza e, além disso, poderá fazer com que ambas as partes (meio empresarial e entidades de transferência de recursos e conhecimento para as empresas) beneficiem das vantagens acima mencionadas. Senão vejamos: a formação-acção caracteriza-se por ser uma forma de intervenção formativa, na qual o *locus* privilegiado de acção é um contexto de trabalho

concreto e real, contexto no qual os formandos aprendem, analisando e resolvendo problemas específicos desse mesmo contexto – «Dans une telle situation [formação-acção], les acteurs apprennent en étudiant et en résolvant “en vrai grandeur” des problèmes qu’ils doivent contribuer à résoudre.» (Le Boterf, 1994, p.137).

De facto, quando apresentadas aos formandos de forma adequadamente contextualizada – no tempo e no espaço, bem como em termos de constrangimentos e recursos disponíveis –, as situações problemáticas reais revestem-se de grande utilidade, nomeadamente para a dinamização dos seus saberes e saberes-fazer nas condições concretas da sua aplicação. Consequentemente, estas situações reais, vividas pelos formandos, promovem o desenvolvimento de um saber-agir e de um saber ser/estar, que se constituirão como ingredientes essenciais da sua *competência*, competência esta entendida como um *saber colocado em acção, socialmente validado e reconhecido* (Le Boterf, 1994, 2000; Lima Santos & Pina Neves, 2001; Lima Santos, Pina Neves & Anjos Ribeiro, 2003; Vinha & Lima Santos, no prelo).

Então, esta metodologia particular de intervenção formativa parece trazer vantagens que vão para além da atribuição de uma qualificação ou certificação aos formandos: na verdade, as empresas de acolhimento saem beneficiadas, nomeadamente ao verem os seus problemas empresariais serem estudados e trabalhados por pessoas com formação específica, que são apoiadas e orientadas por um profissional especializado e com responsabilidade de acompanhamento do trabalho (tutor). Este aspecto constitui, sem dúvida, uma importante mais-valia para as empresas em termos de incorporação de novos conhecimentos.

Quanto aos formandos, os benefícios dizem respeito à possibilidade do contexto de formação-acção promover a mobilização de um conjunto de saberes técnicos específicos, exigidos pelas situações-problema, bem como a integração e transferência desses saberes para a respectiva resolução, o que permite que os formandos aprendam a saber-agir e a saber-ser/estar, aumentando desta forma a sua *competência*, a qual se reveste de uma certa transversalidade (Le Boterf, 1994) e, portanto, se generaliza e é aplicável a situações variáveis, logo, os formandos aumentam a “bagagem/ferramentas” com que enfrentam o mercado de trabalho, promovendo a sua empregabilidade.

Convém realçar que a empregabilidade – conceito dinâmico associado às competências detidas pelos indivíduos (Imaginário e col. 1998, citados por Amorim, 2006) e entendida como a capacidade/prontidão dos indivíduos para obter e manter um emprego (Arocena, Núñez & Villanueva, 2007; Hillage & Pollard, 1998, in Harvey, 2001; McQuaid, Green, & Danson, 2005) – supõe uma atitude positiva sobre si mesmo e sobre as suas capacidades para ocupar um

emprego, associada à capacidade para enunciar essas mesmas capacidades (Imaginário e colaboradores 1998, citados por Amorim, 2006).

Isto significa que todas as formas de desenvolver competências, bem como a tomada de consciência das mesmas, devem ser privilegiadas quando o objectivo é o de promover a empregabilidade, sendo que, os diversos contextos de formação dão, seguramente, um importante contributo para este objectivo: muito particularmente o contexto de formação-acção, já que, por um lado, coloca em acção os saberes dos formandos (Le Boterf, 1994), potenciando-os, e, por outro lado, assegura a presença de um tutor, que se configura como um elo potenciador do desenvolvimento individual e profissional, sendo também um elemento de apoio fundamental na (re)construção dos projectos individuais e profissionais dos formandos (Lima Santos, Pina Neves & Anjos Ribeiro, 2003).

Nesta perspectiva, partindo do princípio de que a formação profissional é um poderoso instrumento de desenvolvimento de pessoas, concretamente, de construção e reconstrução de competências (Lima Santos & Pina Neves, 2001, 2002, 2004), a avaliação da formação surge com o objectivo de conhecer reacções, aprendizagens, comportamentos, resultados e impacto junto dos intervenientes (Lima Santos & Pina Neves, 2001, 2004; Lima Santos & Vinha, 2008; Vinha & Lima Santos, 2009a, 2009b, no prelo), validando, portanto, a qualidade da intervenção formativa (Tejada Fernández & Ferrández Lafuente, 2007).

Então, relativamente à avaliação de projectos de formação com uma abordagem inovadora, só parece fazer sentido inovar, adoptando e transformando instrumentos de análise estratégica, no sentido de clarificar e contextualizar os resultados da formação-acção: daí a nossa incursão pela grelha de análise/matriz *SWOT* (*strengths, weaknesses, opportunities e threats*), enquanto instrumento de análise estratégica que permite avaliar e relacionar os factores internos de uma empresa/organização, ou seja, os seus pontos fortes e os seus pontos fracos, com os factores externos que caracterizam a sua envolvente, leia-se, as oportunidades e as ameaças (Freire, 1997; Mintzberg, 1994; Rosa & Teixeira, 2002; Valentin, 2001), facilitando a identificação da relevância da sua actuação face às mudanças que ocorrem no mercado e a definição de planos de contingência (Mishra, Anand & Kodali, 2007).

Assim, a análise *SWOT*, ainda que com as necessárias adaptações, pode revelar-se bastante útil – e, até, consistente com as necessidades de informação de empresários e gestores – na avaliação de projectos de formação profissional, uma vez que os quadrantes da sua matriz (*strengths, weaknesses, opportunities e threats*) podem constituir-se nos referenciais de base para a recolha de informação e, conseqüentemente, nos organizadores dos resultados a partilhar com todos os participantes e a fornecer aos requerentes da referida avaliação – normalmente Entidades Gestoras de projectos de formação – os quais, tornando-a verdadeiramente útil e

vantajosa, poderão utilizá-la de um modo estratégico nas suas práticas de gestão, nomeadamente nas da formação.

Concretizando, na aplicação por nós sugerida a designação de cada um dos quadrantes poderá apresentar a seguinte correspondência: forças (*strengths*) – *o que correu melhor no projecto de formação*; fraquezas (*weaknesses*) – *o que correu pior*; oportunidades (*opportunities*) – *oportunidades que resultaram da participação no projecto de formação*; e ameaças (*threats*) – *obstáculos/dificuldades na respectiva implementação*.

Quanto à distinção entre factores internos e factores externos, esta parece bastante mais ténue do que se observa na sua utilização tradicional, ainda que, para a distribuição da informação pelos quadrantes da matriz se possa assumir que: (i) os factores internos (intrínsecos ao próprio modelo de intervenção) podem fazer-se corresponder ao que correu melhor e ao que correu pior, no que diz respeito ao que estava previsto no modelo de funcionamento e desenvolvimento preconizado para o projecto de formação; e (ii) os factores externos (extrínsecos ao próprio modelo), podem fazer-se corresponder a oportunidades e obstáculos/dificuldades que não estavam necessariamente previstos, mas que resultaram da implementação desse mesmo modelo de funcionamento e desenvolvimento da intervenção.

Importa acrescentar que, organizada desta forma, a informação recolhida evidencia um conjunto de possíveis pistas de melhoria – que se constituem em mais-valias para projectos análogos no futuro –, nomeadamente: (i) o que se deve manter pelo facto de ter corrido bem; (ii) o que vale a pena corrigir ou, inclusivamente, rever a sua pertinência, já que foi menos bem conseguido; (iii) que oportunidades foram identificadas e podem ser maximizadas no futuro; (iv) que obstáculos/dificuldades poderão constituir-se em desafios a serem explorados na procura de soluções para próximos projectos.

Caracterização do projecto e objectivos

O projecto de formação-acção aqui discutido¹ foi desenvolvido através de uma relação de cooperação entre uma Associação Empresarial e uma Instituição de Ensino Superior, ambas do norte do país, e uma Entidade de Consultoria, tendo por base o objectivo geral de promover a empregabilidade de recém-licenciados da Instituição de Ensino Superior parceira, apresentando como objectivos específicos: (i) sensibilizar para a importância da inovação no plano da competitividade; (ii) desmistificar o conceito de inovação; (iii) desenvolver em parceria práticas sistemáticas e contínuas de inovação em parceria; (iv) reduzir custos de produção pela optimização e inovação de processos; e (v) criar um efeito demonstrador para outras empresas.

Assim, neste projecto foram constituídas equipas de trabalho, uma em cada PME participante, com a responsabilidade de desenvolverem projectos de inovação que colmatassem uma

necessidade e/ou resolvessem um problema concreto e específico das mesmas. Cada uma destas equipas reuniu quatro elementos, cada um com funções bem definidas, a saber:

- (i) O Empresário da PME (e/ou Quadro participante em representação da empresa e responsável pelo projecto) onde decorreu a intervenção, para assegurar o compromisso e o envolvimento da empresa na intervenção;
- (ii) Um Estagiário (designado de Investigador Júnior), recém-licenciado e com um papel particularmente activo na investigação e no desenvolvimento do projecto de inovação na empresa, já que estava disponível a tempo inteiro para o mesmo;
- (iii) Um Professor do Ensino Superior (denominado Investigador Sénior), com responsabilidade técnico-científica na condução do trabalho do estagiário;
- (iv) Um Consultor, com funções de ligação dos investigadores à empresa e de apoio ao estagiário na adequação do projecto às características da empresa.

Acrescente-se, ainda, que ao longo deste processo, todos os participantes frequentaram sessões de formação, em formato de *workshop* ou de formação em sala, ministradas por formadores provenientes da Instituição do Ensino Superior e da Entidade de Consultoria parceiras.

Assim, a figura 1 esquematiza o modelo de funcionamento deste projecto, procurando representar a rede de relações estabelecida entre os diferentes actores envolvidos.

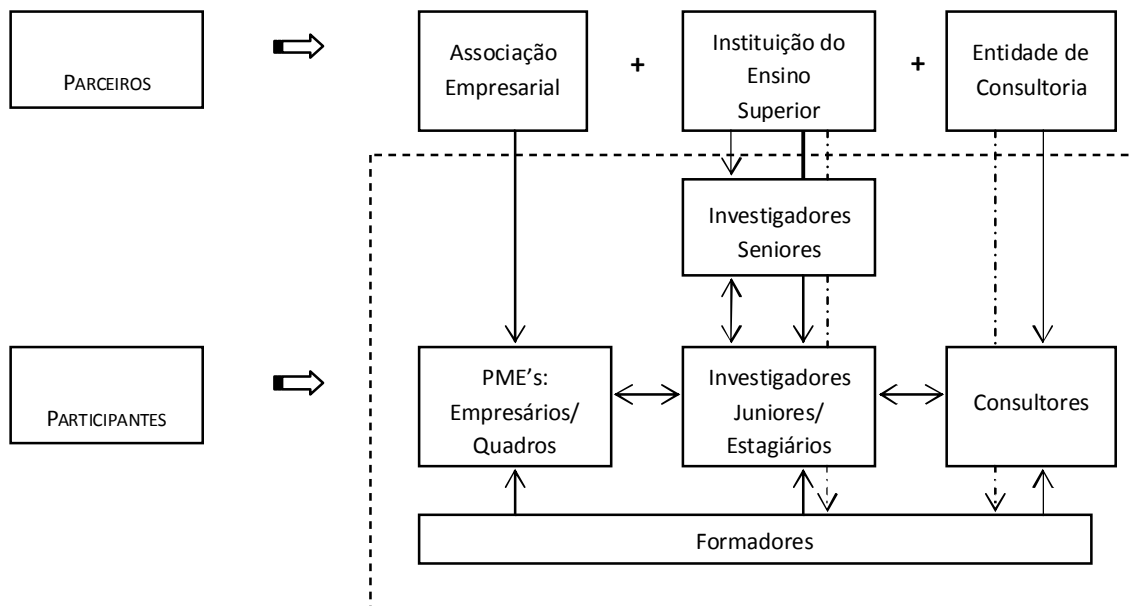


Figura 1 – Esquema funcional dos parceiros e participantes do projecto (Adaptado de Lima Santos & Vinha, 2008) De salientar que o projecto decorreu ao longo de três fases – 1) Preparação do projecto, 2) Intervenção nas empresas e 3) Conclusões finais e encerramento –, recorrendo a uma lógica de acção muito semelhante ao modelo interactivo do processo de inovação (Cardim, 2003).

Método

A avaliação deste projecto de formação-acção teve como objectivo conhecer os efeitos produzidos pela intervenção preconizada, decorrendo, portanto, numa lógica de avaliação final (Lima Santos & Vinha, 2008; Vinha & Lima Santos, 2009a, 2009b, no prelo). Além disso, pretendeu recolher informações sobre o que correu melhor, o que correu pior, que oportunidades foram identificadas e que obstáculos/dificuldades decorreram desta intervenção, bem como aceder a opiniões relativas a sugestões de melhoria para projectos análogos no futuro.

Da amostra fizeram parte 47 indivíduos – 10 Consultores, 15 Empresários/Quadros, 12 Investigadores Juniores/Estagiários e 10 Investigadores Seniores.

Relativamente ao instrumento utilizado para esta avaliação, importa referir que foi necessário proceder à construção de um instrumento original para o efeito, de acordo com referenciais conceptuais e metodológicos específicos² (Lima Santos & Vinha, 2008). De facto, perante lógicas de avaliação final, como é o caso, torna-se pertinente desenvolver instrumentos e procedimentos adequados aos indicadores que se pretendem avaliar (Lima Santos & Pina Neves, 2004), já que só assim se torna possível atender fielmente às especificidades dos projectos a avaliar e obter resultados o mais próximo possível das realidades únicas e incomparáveis caracterizadoras de cada um deles. O instrumento construído é constituído por 31 itens, agrupados em três subescalas, e um conjunto de questões de resposta aberta que englobam os elementos da matriz *SWOT* adaptada à avaliação da formação, modelo por nós proposto e anteriormente apresentado.

O instrumento foi administrado a todos os participantes após reuniões de grupo e entrevistas, momentos que consideramos de particular importância para que fosse possível recolher percepções e opiniões de cada participante relativamente à respectiva experiência de participação no projecto, informação esta de grande valor para enriquecer avaliações desta índole (Lima Santos & Vinha, 2008; Vinha & Lima Santos, no prelo).

Quanto ao tratamento dos dados, os dados quantitativos obtidos foram cotados e estatisticamente tratados através do programa SPSS, versão 15.0, e os dados de natureza qualitativa foram tratados através da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2008). De salientar, relativamente à análise de conteúdo, que as questões incluídas no instrumento se constituíram nos referenciais organizadores da recolha e da análise da informação, como que pré-definindo as categorias a considerar. De facto, parece-nos que a informação organizada desta forma se revela de maior utilidade para servir os objectivos da avaliação da formação.

Neste trabalho pretendemos dar destaque aos resultados da análise da informação, de natureza qualitativa, recolhida junto dos participantes neste projecto de formação-acção³.

Apresentação e discussão dos resultados

A análise de conteúdo, realizada de acordo com os referenciais da análise *SWOT* adaptada à avaliação da formação – o que correu melhor, o que correu pior, oportunidades resultantes da participação e obstáculos/dificuldades na respectiva implementação –, evidencia os resultados que se observam nos quadros 2, 3, 4 e 5.

Assim, a partir do quadro 2, é possível verificar que o aspecto assinalado como tendo corrido melhor no projecto de formação diz respeito à *interacção/relacionamento interpessoal e colaboração entre os elementos da equipa*, aspecto este que agregou 20,9% das respostas dadas.

Quadro 2 – *O que correu melhor*

	<i>f</i>	<i>%</i>
Interacção/relacionamento interpessoal e colaboração entre os elementos da equipa	9	20,9
Trabalho desenvolvido pelo Investigador Júnior	7	16,3
Cumprimento dos objectivos estabelecidos para o projecto	7	16,3
Empenho, comprometimento e satisfação do Empresário	5	11,6
Diagnóstico de necessidades de inovação da Empresa e elaboração do respectivo plano de acção	5	11,6
Outros [Relações estabelecidas entre os participantes (4); Participação de todos os intervenientes, inclusive, da Entidade Gestora do Projecto (3); Trabalho desenvolvido pelo Consultor (2); Formação do Investigador Júnior (1)]	10	23,3
Totais	43	100,0

Já no que se refere ao que terá corrido pior (Quadro 3), os participantes mencionaram com maior frequência a *definição dos papéis para os diferentes actores envolvidos e o funcionamento das equipas* (27,1%). No entanto, este resultado poderá ser observado com alguma estranheza, já que a colaboração entre os elementos da equipa havia sido assinalada como um aspecto positivo e que terá corrido bem no projecto de formação: ora, ao longo das reuniões de grupo e entrevistas foi possível, a partir dos relatos dos participantes, aceder a informações que podem ajudar na interpretação destes resultados, enquadrando-os e justificando-os.

Assim, foi possível compreender que algumas das equipas funcionaram, de facto, bastante bem em termos de colaboração entre os elementos e, inclusivamente, em termos de apoio facultado ao recém-licenciado para o desenvolvimento do seu trabalho. Nestas situações, o envolvimento de todos os actores em torno do projecto de inovação a implementar na Empresa, bem como o

compromisso para o levar até ao fim com sucesso, permitiu que se desenvolvessem percepções positivas relativamente ao funcionamento da equipa.

Em simultâneo, e como que em espelho, alguns participantes referiram que certas equipas não conseguiram funcionar enquanto equipas devido a falhas variadas, que os próprios atribuíram a todos os actores envolvidos (desde, por exemplo, a falta de compromisso do Empresário até à desmotivação do recém-licenciado para o trabalho na Empresa), mas destacando, em particular, o desempenho da Entidade Gestora do Projecto que não terá definido com clareza os papéis de cada um dos actores neste processo. Aliás, foi opinião generalizada entre os participantes que a definição de papéis deveria ser claramente pré-estabelecida e formalizada para que o compromisso de todos fosse inequívoco.

Então, parece-nos ser possível assumir que a componente de formação para todos os actores poderia ter contemplado uma componente de formação mais generalizada, direccionada a questões particulares de trabalho em equipa, não obstante o facto de que a formalização e definição dos papéis teria, certamente, dado um importante contributo para esta questão.

Quadro 3 – *O que correu pior*

	<i>f</i>	%
Definição dos papéis para os diferentes actores envolvidos e o funcionamento das equipas	16	27,1
Disponibilidade e participação do Empresário	9	15,3
Participação do Investigador Sénior, particularmente no acompanhamento científico dos projectos	9	15,3
Seleção dos actores para a constituição das equipas de trabalho	8	13,6
Outros [Diagnósticos de necessidades de inovação realizados nas Empresas (4); Participação do Consultor (3); Cumprimento do cronograma de formação previsto (2); Cumprimento dos objectivos e do plano de intervenção (2); Desempenho do Investigador Júnior (2); Organização do Projecto e informação facultada aos participantes (2); Articulação das diferentes fases do Projecto (1); Colaboração entre as Entidades envolvidas (1)]	17	28,9
Totais	59	100,2

Quanto à percepção dos participantes relativamente ao que consideraram ter sido oportunidades resultantes da experiência de participação neste projecto de formação (Quadro 4), verifica-se que os *contactos estabelecidos* e a *experiência profissional adquirida* foram os aspectos percebidos mais frequentemente, aspectos estes aos quais correspondem aproximadamente 60% das respostas recolhidas (29,5% das observações para cada um deles).

Acrescente-se que, embora a análise apresentada no quadro 4 não se circunscreva às percepções do grupo de recém-licenciados, abrangendo as respostas de todos os participantes, uma análise mais pormenorizada do material recolhido evidencia que as 13 respostas relativas à *experiência profissional adquirida* foram dadas exclusivamente por recém-licenciados e, das 13 respostas

relativas aos *contactos estabelecidos*, 9 delas foram recolhidas nesse mesmo grupo de actores. Portanto, parece-nos que este grupo foi particularmente sensível a esta questão, o que parece reforçar a importância deste tipo de projectos destinados a recém-licenciados, quer em termos de oportunidade de contacto com a realidade do mercado de trabalho, quer em termos de tomada de consciência da relevância das experiências adquiridas nestes contextos.

Deste modo, estes resultados parecem, de certa forma, ir de encontro ao objectivo geral deste projecto, o qual, recorde-se, se refere à promoção da empregabilidade dos recém-licenciados: na verdade, e como os mesmos admitem, a participação neste projecto proporcionou uma série de experiências e aprendizagens, *do e no* mundo do trabalho, para enfrentarem de forma mais realista o mercado. Assim sendo, a empregabilidade – enquanto conjunto de competências técnicas e pessoais para confrontar o mercado de trabalho, acrescida da respectiva tomada de consciência do valor das mesmas nos projectos profissionais de cada um – parece ter sido promovida no quadro desta intervenção.

Quadro 4 – *Oportunidades resultantes da participação*

	<i>f</i>	<i>%</i>
Contactos estabelecidos	13	29,5
Experiência profissional adquirida	13	29,5
Outros [Consolidação da estratégia da Empresa para o mercado e criação de novas áreas de negócio (3); Desenvolvimento, nas organizações/instituições, de uma perspectiva concreta de trabalho em parceria, abrindo caminho para experiências análogas no futuro (3); Estágios proporcionados a recém-licenciados (2); Mudança de atitude do Empresário relativamente à adopção da inovação como estratégia para o desenvolvimento do negócio da Empresa (2); Criação da noção de que é possível recorrer à inovação para o desenvolvimento concreto/real de novos produtos/serviços (1); Desenvolvimento de um projecto ao qual a Empresa, dentro do seu funcionamento habitual, não afectaria tempo (1); Introdução de novas ferramentas e equipamentos no mercado tecnológico (1); Obtenção de um serviço por um preço mais acessível (1); Promoção da inovação como processo contínuo nas Empresas (1); Provável vantagem competitiva para o negócio da Empresa (1); Registo de uma patente de invenção (1); Trabalho em novos projectos para o desenvolvimento de equipamentos inovadores (1)]	18	41,0
Totais	44	100,0

Por fim, e relativamente aos obstáculos/dificuldades percebidas na implementação dos projectos de inovação nas empresas (Quadro 5), os participantes referiram, com maior frequência, a *inexistência de condições, recursos e equipamentos na Empresa e a indisponibilidade de verbas/fundos de investimento para os projectos* (26% das respostas recolhidas), o que parece fundamentar os constrangimentos percebidos para a adequação de um trabalho academicamente planeado a um contexto real (a empresa).

Mais uma vez, uma análise mais fina do material recolhido mostra-nos que das 13 respostas assinaladas, 7 foram dadas pelos recém-licenciados e 5 pelos Professores, o que parece

evidenciar a dificuldade em lidar com tais constrangimentos, aliás, comuns no seio das PME (refira-se que, no grupo de Consultores e no dos Empresários esta situação não foi assinalada). Parece-nos que, mais uma vez, a formação em sala/*workshop* poderia ter assumido aqui um importante papel, funcionando como instrumento “amenizador/facilitador” da adaptação dos actores do meio académico para o meio empresarial.

Quadro 5 – *Obstáculos/dificuldades na implementação dos projectos*

	<i>f</i>	<i>%</i>
Inexistência de condições, recursos e equipamentos na Empresa e a indisponibilidade de verbas/fundos de investimento para os projectos	13	26,0
Falta de compromisso e pouco envolvimento dos colaboradores da Empresa com o projecto	6	12,0
Incompatibilidade entre especificidades dos projectos de inovação e as áreas de especialização das equipas	5	10,0
Leque de parcerias com Instituições de Ensino Superior limitado face a necessidades tecnológicas específicas dos projectos	5	10,0
Outros [Conciliação das disponibilidades dos diferentes actores envolvidos (3); Acolhimento e integração do Investigador Júnior na Empresa (2); Definição pouco clara dos objectivos da Empresa para a participação (2); Enquadramento legal e legislação relacionada com os projectos (2); Integração do projecto inovador no normal funcionamento da Empresa (2); Desmotivação por parte do Investigador Sénior, nomeadamente pela ausência de contrapartidas (2); Resistência, por parte do Empresário, à mudança e à cooperação, bem como à aquisição de materiais e equipamentos necessários para o projecto (2); Aproveitamento do empenho do Investigador Júnior para outros fins na Empresa (1); Atribuição, por parte do Empresário, de pouca autoridade ao Investigador Júnior para implementar o projecto (1); Desenvolvimento do projecto decorrer fora da empresa (1); Diferenças nas perspectivas dos actores do meio empresarial e dos do meio académico (1); Desmotivação por parte do Investigador Júnior (1); Tempo dispendido na constituição definitiva da equipa (1)]	21	42,0
Totais	50	100,0

Conclusão

Nesta intervenção, a formação profissional emerge como um instrumento versátil, e será tanto mais útil quanto melhor se adapte às características e necessidades dos destinatários: ao abordar a inovação de uma forma inovadora, constituiu-se numa importante ferramenta para desenvolver competências, especialmente junto da população jovem (recém-licenciados), a qual, num contexto de grandes mudanças sociais e económicas, encara com enormes dificuldades a entrada no mercado de trabalho (Guerreiro e col., 2006). Saliente-se que, neste projecto de formação-acção, 71% dos recém-licenciados encontrou emprego e, mais ainda, 57% em empresas que não aquelas em que decorreu a formação-acção: estes indicadores objectivos, parecem fundamentar de forma concreta e bastante positiva o contributo do projecto para a promoção da empregabilidade destes jovens.

Em suma, parecem ser de reter as experiências deste projecto, ainda que susceptíveis de melhorias que poderiam contribuir para o incremento da sua qualidade em futuros projectos

análogos, melhorias estas que, no quadro das sugestões recolhidas, passam por: i) adequar a selecção dos recém-licenciados às especificidades das empresas e dos projectos a desenvolver, ii) alargar a participação a Instituições de Ensino Superior com outro tipo de recursos para os projectos a desenvolver, iii) definir e negociar com clareza as contrapartidas da participação da Instituição de Ensino Superior e iv) melhorar a comunicação e a troca de informação entre todos os actores e instituições envolvidas.

¹ A descrição detalhada deste projecto de formação-acção pode ser consultada em Lima Santos e Vinha (2008) e Vinha e Lima Santos (2009a, 2009b, no prelo).

² Estes elementos podem ser consultados em Lima Santos e Vinha (2008)

³ A informação relativa aos resultados estatísticos obtidos na avaliação deste projecto de formação-acção encontra-se disponível em Vinha e Lima Santos (2009a, 2009b, no prelo).

Referências bibliográficas

Amorim, J. P. (2006). *O impacto da educação e formação de adultos no desenvolvimento vocacional e da cidadania – a metamorfose das borboletas*. Lisboa: MTSS/DGERT.

Arocena, P., Núñez, I., & Villanueva, M. (2007). The effect of enhancing workers' employability on small and medium enterprises: Evidence from Spain. *Small Business Economics*, 29, 191-201. Retirado em 20 de Setembro de 2008, da base de dados Ebscohost.

Bardin, L. (2008). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Caldeira, M. M. & Ward, J. M. (2002). Understanding the successful adoption and use of IS/IT in SMEs: an explanation from Portuguese manufacturing industries. *Information Systems Journal*, 12, 121-152. Retirado em 15 de Março de 2009, da base de dados Ebscohost.

Cardim, J. C. (2003). Métodos de cooperação para a inovação tecnológica. In M. J. Rodrigues, A. Neves & M. M. Godinho (Eds.), *Para uma política de inovação em Portugal* (pp. 381-396). Lisboa: Dom Quixote.

Egreja, F. (2003). O papel das infra-estruturas tecnológicas no sistema de inovação. In M. J. Rodrigues, A. Neves & M. M. Godinho (Eds.), *Para uma política de inovação em Portugal* (pp. 239-260). Lisboa: Dom Quixote.

Freire, A. (1997). *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa: Verbo

Freire, A. (2002). *Inovação: Novos produtos, serviços e negócios para Portugal*. Lisboa: Verbo.

Godinho, M. M. (2003). Inovação: Conceitos e perspectivas fundamentais. In M. J. Rodrigues, A. Neves & M. M. Godinho (Eds.), *Para uma política de inovação em Portugal* (pp. 239-260). Lisboa: Dom Quixote.

Guerreiro, M. D. et al. (2006). *Os jovens e o mercado de trabalho: Caracterização, estrangulamentos à integração na vida activa e a eficácia das políticas*. Lisboa: Direcção-Geral de Estudos, Estatística e Planeamento do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social.

Harvey, L. (2001). Defining and measuring employability. *Quality in Higher Education*, 2(7), 97-109. Retirado em 20 de Setembro de 2008, da base de dados Ebscohost.

Heitor, M. (2003). Bases de conhecimento e parcerias para a inovação. In M. J. Rodrigues, A. Neves & M. M. Godinho (Eds.), *Para uma política de inovação em Portugal* (pp. 183-209). Lisboa: Dom Quixote.

Kovács, I. (2003). Inovação organizacional. In M. J. Rodrigues, A. Neves & M. M. Godinho (Eds.), *Para uma política de inovação em Portugal* (pp. 299-312). Lisboa: Dom Quixote.

Lança, I. S. (2003). Inovação, produtividade, emprego e competitividade. In M. J. Rodrigues, A. Neves & M. M. Godinho (Eds.), *Para uma política de inovação em Portugal* (pp. 161-178). Lisboa: Dom Quixote.

Laranja, M. (2005). A inovação que não necessita de I&D: Sugestões para uma política de inovação tecnológica centrada na difusão e na procura. *Análise Social*, 175(40), 319-343. Retirado em 20 Fevereiro de 2009, da base de dados Scielo Portugal.

Le Boterf, G. (1994). *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange*. Paris: Les Éditions d'Organisation.

Le Boterf, G. (2000). *Compétence et navigation professionnelle* (3^a Ed.). Paris: Éditions d'Organisation.

Lima Santos, N. & Pina Neves, S. (2001). O projecto CHANCE – Competências e habilidades adquiridas numa comunidade empresarial. In A. Simões, A. Oliveira, C. M. C. Vieira, L. Alcoforado, M. P. Lima & M. F. F. Gaspar (Orgs.), *Modelos e práticas em educação de adultos. Actas das II Jornadas* (pp. 339-357). Coimbra: NAPFA.

Lima Santos, N. & Pina Neves, S. (2002). Teorias e práticas de concepção, execução e avaliação da formação profissional. In A. Veloso, H. Almeida, I. Silva & j. Keating (Orgs.), *Actas do V Simpósio sobre Comportamento Organizacional da Associação Portuguesa de Psicologia*. Braga: Disponível em CD-ROM.

Lima Santos, N. & Pina Neves, S. (2004). *Avaliação do impacto organizacional de estratégias de consultoria formativa em PME: Da concepção de uma metodologia à reflexão sobre boas práticas*. Leça da Palmeira: Associação Empresarial de Portugal.

Lima Santos, N., Pina Neves, S. & Anjos Ribeiro, C. (2003). *Cadernos PRONACI – O papel das chefias intermédias nas organizações: cenários e desafios*. Leça da Palmeira: AEP, PRONACI.

Lima Santos, N. & Vinha, E. (2008). Referenciais metodológicos para a construção de um questionário de avaliação de um projecto de formação-acção. In A. P. Noronha, C. Machado, L. S. Almeida, M. Gonçalves, S. Martins, & V. Ramalho (Coords.), *Actas da XIII Conferência Internacional Avaliação Psicológica: Formas e Contextos*. Braga: Psiquilíbrios. Disponível em CD-Rom.

McQuaid, R., Green, A., & Danson, M. (2005). Introducing employability. *Urban Studies*, 2(42), 191-195. Retirado em 20 de Setembro de 2008, da base de dados Ebscohost.

Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York: Prentice Hall.

Mishra, R., Anand, G. & Kodali, R. (2007). Strengths, weaknesses, opportunities, and threats analysis for frameworks of world-class maintenance. *Proceedings of the Institute of Mechanical Engineers – Part B – Engineering Manufacture*, 221, 1198-1208, Retirado em 20 de Fevereiro de 2009, da base de dados Business Source Complete.

Moura, R. (2003). Inovação e aprendizagem organizacional. In M. J. Rodrigues, A. Neves & M. M. Godinho (Eds.), *Para uma política de inovação em Portugal* (pp. 321-339). Lisboa: Dom Quixote.

Neves, E. (1997). *Inovar sem risco*. Lisboa: Editorial Presença.

Noéme, C. & Nicolas, F. M. (2004). The process of technological learning and co-operation in small firms. In T. N. Vaz, J. Viaene & M Wigier (Eds.), *Innovation in small firms and dynamics of local development* (pp. 122-146). Warsaw: Scholar Publishing House.

Rosa, A. & Teixeira, A. F. (2002). *Perspectivas da gestão estratégica*. Lisboa: Escola de Gestão do ISCTE - Ad Litteram.

Tejada Fernández, J. & Ferrández Lafuente, E. (2007). La evaluación del impacto de la formación como estrategia de mejora en las organizaciones. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 2(9), 1-15. Retirado em 28 de Janeiro de 2008, da base de dados Ebscohost.

Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K. (2003). *Gestão da inovação: Integração das mudanças tecnológicas, de mercado e organizacionais* (C. Tavares, Trad.). Lisboa: Monitor.

Tocher, N. & Rutherford, M. W. (2009). Perceived acute human resource management problems in small and medium firms: an empirical examination. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 455-479. Retirado em 20 de Março de 2009, da base de dados Ebscohost.

Valentin, E. K. (2001). Swot analysis from a resource-based view. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 55-68. Retirado em 20 de Fevereiro de 2009, da base de dados Business Source Complete.

Vinha, E. & Lima Santos, N. (2009a). Avaliação de resultados e do impacto de um projecto de formação-acção: Do sucesso da intervenção à empregabilidade dos estagiários. Comunicação apresentada no *X Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais*. Braga: Universidade do Minho.

Vinha, E. & Lima Santos, N. (2009b). Estudo de caso de um projecto de formação-acção: Dos referenciais conceptuais e metodológicos à avaliação de resultados e do impacto. Comunicação apresentada no *I Simposium Nacional sobre Formação e Desenvolvimento Organizacional*. Lisboa: ISCTE.

Vinha, E. & Lima Santos, N. (no prelo). Avaliação de resultados e do impacto de um projecto de formação-acção: Do sucesso da intervenção à empregabilidade dos estagiários. *X Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais*.