

Os Recursos Humanos no cluster do calçado: mais qualificação, mais competitividade?

Em Portugal, o cluster do calçado apresenta-se como um dos mais importantes empregadores. Em 2005, as 1340 empresas davam emprego a 38 mil pessoas, o que representava 6% do emprego na indústria transformadora (Oliveira et al., 2007). Adicionalmente, dados da OCDE (2006) relativos a Portugal revelam que 53% da população activa (5,5 milhões de portugueses) não tinha o 9º ano de escolaridade e 71% da população activa não havia concluído o ensino secundário.

Apenas 12,7% da população activa tinha formação de nível superior e destes, a maioria respeitava a cursos pouco tecnológicos. Por outro lado, 99,4% das empresas nacionais têm menos de 50 trabalhadores, representando 66% do emprego (e 50% do volume de negócios).

Ainda assim, os fundos estruturais aplicados no investimento em formação tiveram um impacto significativo sobre o nível médio de qualificações. A análise comparativa do nível de qualificação dos Recursos Humanos ao serviço da indústria revela que a percentagem de trabalhadores com 2º ciclo do ensino básico aumentou. A proporção de colaboradores que concluíra apenas o 1º ciclo de escolaridade diminuiu entre 1995-2004, de 50% para 40%. Não obstante, mais de 85% dos colaboradores não possuem o 3º ciclo de escolaridade. Apesar da melhoria registada, apenas 1% a 2% dos colaboradores têm formação superior, correspondendo aos cargos de direcção e/ou administração (Oliveira et al., 2007).

O actual contexto económico revaloriza a polivalência dos trabalhadores, a par da adaptação à mudança e às novas tecnologias. Estas competências andam a par com níveis de escolarização mais avançados. Na prática, porém, a pressão pela competitividade colocada às empresas pode ser insuficiente para encorajar iniciativas de formação e desenvolvimento dos Recursos Humanos, até porque existem factores que podem facilitar ou inibir tais práticas que, de seguida, passarei em revista. Procurarei, igualmente, sugerir algumas soluções para ultrapassar os constrangimentos que podem afectar negativamente as iniciativas de formação com os colaboradores, e, desse modo, a vantagem competitiva da empresa.

1. Cultura de empresa

Uma cultura de empresa positiva e favorável à Formação Profissional é um factor crítico de sucesso para o desenvolvimento de actividades de formação, ao contrário do que acontece com as culturas de (1) oportunidade (ou oportunismo) em que a motivação para desencadear iniciativas de formação depende de financiamento externo e (2) automatismo em que a formação é vista como panaceia para a resolução de todos os problemas da empresa.

Assim, a cultura de empresa positiva é aquela que se caracteriza pela implicação dos diferentes níveis da gestão na actividade da formação - participando e fazendo participar. Nestes casos, a estratégia da empresa apoia-se habitualmente em programas de formação ancorados em políticas de formação bem definidas. Deste modo, a formação: (1) é integrada – as acções realizadas articulam-se e complementam-se mutuamente de modo a responderem aos objectivos operacionais, táticos e estratégicos das empresas; (2) é abrangente – pretende atingir de um modo equilibrado os diversos estratos profissionais da empresa e simultaneamente, desenvolver as diferentes competências necessárias ao bom desempenho das funções; (3) é um investimento – cujo retorno poderá não se fazer sentir no imediato mas trará benefício no médio e longo prazos (numa perspectiva positiva desenvolvimentalista). Expectativas do retorno do investimento da formação a curto prazo, estão na origem de efeitos nefastos sobre a própria formação. Isto acontece porque nem sempre é possível

estabelecer uma relação de causa-efeito entre a formação e os resultados da empresa.

A Formação Profissional contribui para ganhos de eficiência, ainda que estes nem sempre sejam fáceis de medir. Afecta positivamente a qualidade e contribui para a melhoria do desempenho geral das empresas. A Formação Profissional contribui também para aumentar a adesão e identificação dos trabalhadores com a empresa graças à sua contribuição para a socialização e para o reforço da cultura da empresa.

2. Estrutura de formação na empresa

Uma estrutura de formação ajuda a consolidar uma cultura de empresa favorável à Formação Profissional na medida em que contribui para a definição das responsabilidades nos diferentes níveis de decisão. Permite, nomeadamente:

- (1) articular os planos de formação com o planeamento estratégico;
- (2) diagnosticar necessidades de formação;
- (3) apoiar a realização de acções;
- (4) comunicar com fornecedores e clientes.

Contudo, a estrutura empresarial é constituída maioritariamente por PME (IAPMEI, 2006), o que dificulta a concretização de Programas de Formação Profissional nas empresas, pelo que urgem soluções criativas que permitam ultrapassar esta limitação. Por exemplo, a organização de serviços partilhados e ancorados quer no Centro Tecnológico do Calçado de Portugal ou no Centro de Formação para a Indústria do Calçado (pólos S. João da Madeira e Felgueiras), cujo papel é fundamental.

3. Constrangimentos financeiros e de tempo

Realisticamente, a participação dos colaboradores na formação tem custos em tempo e dinheiro. Acrescem as dificuldades que muitas chefias colocam aos seus colaboradores, por exemplo, não autorizando o tempo adequado para a formação. Estas dificuldades são mais expressivas nos casos em que a cultura da empresa é desfavorável à formação.

Para estes casos existem diversas soluções. A formação à distância, a formação de formadores (transformando as chefias em formadores); a calendarização da formação de acordo com os períodos de maior ou menor pressão no trabalho, são algumas das possibilidades. É igualmente possível minimizar as indisponibilidades, reservando o período da formação para a sexta-feira à tarde e sábados de manhã.

Também será útil desenvolver ao nível da empresa a narrativa do benefício da formação quer para as empresas quer para os colaboradores. Sendo que a formação permite o desenvolvimento de competências específicas, o que beneficia a empresa, promove simultaneamente a empregabilidade do colaborador, colocando-o em vantagem no mercado de trabalho. Para melhor cumprir este duplo objectivo, será fundamental envolver os destinatários da acção no levantamento de necessidades já que o nível de satisfação aumenta e, com a aprendizagem, aumenta o nível de implicação.

As chefias podem ainda envolver-se noutras dimensões da formação, agindo como facilitadores da Formação Profissional. Por outras palavras, é importante envolver as chefias no levantamento de necessidades bem como na avaliação de resultados. Deste modo é possível descentralizar a função de Formação Profissional diminuindo os custos associados à estrutura.

4. Gestão de carreiras

O recrutamento de colaboradores com níveis superiores de qualificação levanta questões ao nível da gestão de expectativas de carreira. Se é verdade que as empresas do cluster do calçado podem colocar grandes desafios de carreira aos recém graduados, não é menos

verdade que estas empresas ainda não são muito atractivas para esta população, invariavelmente mais atraída por empresas de maior dimensão. Estas oferecem, por regra, melhores condições de trabalho e maior estabilidade, embora nem sempre garantam oportunidades de carreira. Para atrair pessoas de elevado potencial para a indústria haverá necessidade de apostar na valorização das carreiras, promovendo uma imagem positiva junto das Universidades. As acções de ligação entre a Universidade e as empresas beneficiarão com a dinâmica de diferentes protagonistas, neste caso, o trabalho desenvolvido pela Associação Empresarial (APPICAPS) poderá ter um peso determinante. Por exemplo, através de acções de divulgação do sector com caracterização macro e micro económica, com divulgação de empresas e suas estratégias empresariais, apresentação de percursos e oportunidades de carreira pela voz dos actores.

As políticas de Recursos Humanos orientadas para o desenvolvimento do mercado de trabalho interno reflectem também a preocupação para a actualização permanente das competências. O que se verifica é que as competências detidas pelos indivíduos não correspondem, necessariamente, ao que a sua formação académica sugere. Assim, impõe-se a sua avaliação de modo a garantir maior equidade nas recompensas e, simultaneamente, promover a melhoria dos níveis de satisfação dos indivíduos. Estes processos podem acontecer por iniciativa dos trabalhadores que, assim, procuram os Centros de Novas Oportunidades, mas poderá também ocorrer por iniciativa das empresas que activamente procuram desenvolver os seus Recursos Humanos. Um exemplo neste sentido é a parceria entre o Centro Tecnológico do Calçado, a DCB (do Grupo InvestVar) e a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa. Com a colaboração dos estudantes de Economia e de Gestão, procedeu-se ao levantamento das competências dos trabalhadores, seguindo um referencial de competências desenvolvido pelo CTC em colaboração com a empresa em questão. Com os resultados obtidos, a empresa pode melhor intervir ao nível dos programas de formação pois tem maior colaboração e implicação dos trabalhadores: neste caso a formação surge na sequência do diagnóstico de problemas, o que favorece a sua tangibilidade aos olhos de quem a recebe.

5. O papel dos sindicatos

Os sindicatos detêm um papel determinante na construção da narrativa do benefício da formação para os trabalhadores, apoiados na investigação que se tem produzido neste domínio. É o que acontece em França onde os sindicatos têm um papel de charneira na promoção de programas de investigação-acção nas empresas. Haverá pois interesse dos sindicatos em apoiar os diferentes intervenientes, empresas e trabalhadores, na construção de uma cultura de desenvolvimento e responsabilização e maior implicação nos programas de formação.

Tendencialmente, o aumento dos investimentos em formação poderá ter influência no emprego, ao limitar o impacto negativo dos despedimentos podendo mesmo desencorajá-los. Isto é, a formação pode aumentar os custos de saída do trabalhador, em especial quando as competências detidas ou desenvolvidas forem específicas. Os despedimentos terão, assim, implicações para a gestão das pessoas a vários níveis e com custos acrescidos, já que estes podem abranger igualmente o aumento dos incentivos e das recompensas de quem fica. Ao mesmo tempo que beneficia a empresa, formação também melhora a empregabilidade do trabalhador, e caso a saída seja inevitável, será mais fácil encontrar alternativas no mercado de trabalho.

Para concluir, é minha convicção de que a aposta na qualificação dos Recursos Humanos se perfila como crucial para assegurar a competitividade das empresas que actuam neste sector, pois nem sempre a pressão para a competitividade será por si só suficiente para desencadear esse processo. Se por um lado é preciso desenvolver a formação dos recursos já existentes, por outro lado, é necessário conceber estratégias de captação de novas competências que, não existindo na empresa, sejam relevantes. Uma abordagem deste tipo ajuda a consolidar a posição do sector e a prepará-lo melhor para enfrentar as contingências e os desafios dos

novos

mercados.

Referências

IAPMEI (2006) "Sobre as PME em Portugal", Instituto de Empresa. Fevereiro;
Oliveira, ED, Castro, A; Guerner, M; Medon C; Marques, C (2007);
Novas profissões para a indústria do calçado, Centro Tecnológico do Calçado de Portugal, S.
João da Madeira.

Eva Dias de Oliveira
Universidade Católica de Economia e Portuguesa
Faculdade de Economia e Gestão

Fonte:UCP, 05.Set.08

Data:2008-09-05

Voltar



Centro Tecnológico do Calçado de Portugal
Rua de Fundões - Devesa Velha
3700 121 São João da Madeira

enviar a um amigo
sugestões
remover o seu email da nossa lista

© Copyright 2008 CTCP. Todos os direitos reservados.