

XVII ENCONTRO NACIONAL DE SIOT

Emprego, Desenvolvimento e Coesão Social: Que perspetivas para a regulação económica e social?
23 e 24 de Novembro 2017 :: Escola Superior de Ciências Empresariais-Instituto Politécnico de Setúbal
Tema 8) O papel do 3º setor e a economia social e solidária

Perfil profissional emergente de *coaching* para a inserção de públicos em situação de vulnerabilidade

Carlota Quintão
carlotaquintao@gmail.com
Associação A3S

Ana Luisa Martinho
anamartinho@iscap.ipp.pt
CEOS.PP - Centro de Estudos Organizacionais e Sociais do Politécnico do Porto

Mafalda Gomes
maffagomes@gmail.com
Associação A3S

Resumo

A economia social é crescentemente reconhecida política e academicamente como um setor-chave contra a pobreza e exclusão social. A atual Estratégia Europeia e nacional 2020 prioriza a área do emprego e da inclusão social, na qual as WISE (*work integration social enterprise*) - empresas sociais de inserção pelo trabalho - são uma aposta incontornável pelo elevado potencial de impacto social. Neste contexto, emergem perfis profissionais de acompanhamento de pessoas em situação de vulnerabilidade nos seus diferentes percursos de inserção socio laboral. Com base em 10 estudos de casos em cinco países europeus (Áustria, Bélgica, Itália, Portugal e Reino Unido), analisamos funções de *coaching* com vista a identificar necessidades formativas e desafios comuns da qualificação e certificação dos profissionais que operam neste subsector das empresas sociais na União Europeia. A função de *coaching* constitui o fator distintivo das WISE, enquanto modelo de intervenção na promoção de itinerário de inclusão social. É um fator crítico à eficácia da inserção de públicos desfavorecidos e às transformações sociais mais vastas, designadamente nos mercados de trabalho. O *coaching* é um instrumento de *empowerment* orientado por estratégias de acompanhamento de desenvolvimento pessoal e profissional. A abordagem qualitativa do estudo permitiu identificar um conjunto de 17 atividades de *coaching*, associadas às três fases do trabalho de acompanhamento das pessoas em situação de vulnerabilidade, a saber: 1. Acolhimento e diagnóstico; 2. Itinerário de inserção; 3. Transição para o mercado de trabalho regular. Na primeira fase, o trabalho de *coaching* passa por desenvolver um diagnóstico integral da situação pessoal do beneficiário, bem como da sua situação profissional, com vista a co construir um plano de ação com recurso a metodologias participativas. A fase do Itinerário de inserção constitui o eixo de desenvolvimento de competências de empregabilidade, associado a conhecimentos específicos de determinadas áreas, através de formação de base e complementar, acompanhamento contínuo, estágio, contratos de trabalho de curta duração num sistema de trabalho temporário. A última fase, associada a todo o Processo de transição para o mercado de trabalho regular, engloba sessões de *coaching* e formação individual e/ou coletiva para a procura ativa de emprego para os beneficiários, a par de um trabalho dirigido aos empregadores nomeadamente no apoio à função de gestão de recursos humanos nas fases de recrutamento e integração).

Palavras-chave: WISE, *coaching*, empregabilidade, pessoas em situação de vulnerabilidade

1. O papel da economia social face aos desafios do atual mercado de trabalho

A economia social é crescentemente reconhecida política e academicamente como um setor-chave no combate à pobreza e exclusão social, bem como na resposta aos novos desafios do

mercado de trabalho. Para além do peso económico, ao representar cerca de 6% do emprego, quer em Portugal (INE, 2016) quer na União Europeia (onde totaliza 6,3% do emprego população ativa da UE-28, CIRIEC-International, 2017), o setor tem sido reconhecido a nível internacional e nacional como um propulsor de desenvolvimento económico e social. Nos últimos anos, um conjunto alargado de documentos e de grupos de trabalhos foram desenvolvidos com vista ao enquadramento e problematização da importância do setor. Sem pretensão de exaustividade, identificamos: i) em 2013, a promulgação da Lei de Bases da Economia Social em Portugal¹; ii) em 2015, a constituição do Intergupo no Parlamento Europeu sobre Economia Social², bem como a publicação das Conclusões do Conselho Europeu sobre “The Promotion of the social economy as a key driver of economic and social development in Europe”³; iii) em 2016, a Declaração de Madrid intitulada “A Economia Social, um modelo empresarial para o futuro da União Europeia”⁴; iv) em 2017, a publicação do relatório da OIT intitulado “Social and Solidarity Economy and the Future of Work” (Borzaga, Salvatori e Bodini, 2017), no qual o setor é descrito como resiliente face às crises económicas.

A atual Estratégia Europeia e nacional 2020 prioriza a área do emprego e da inclusão social, na qual as organizações da economia social em geral e as WISE⁵ (work integration social enterprise) – em português “empresas sociais de inserção pelo trabalho” – em particular, representam uma aposta incontornável pelo elevado potencial de impacte (Nyssens, 2006).

Entendemos as WISE como instrumentos de luta contra a pobreza que se prefiguram como modelos de intervenção de elevado potencial de inovação social, na sua assunção de transformação e mudança social (Borzaga, Salvatori e Bodini, 2017). Estes modelos integram simultaneamente a intervenção sobre as oportunidades dos públicos em situação de desfavorecimento e a intervenção sobre a capacidade inclusiva dos contextos de trabalho, com

¹ Lei n.º 30/2013 de 8 de maio

² Na legislatura que decorreu entre 2014 e 2019 a Conferência de Presidentes, formada pelo Presidente do Parlamento Europeu e pelos líderes dos políticos, aprovou 28 intergrupos, um dos quais intitulado: “Economia social, empresas da economia social, empreendedorismo social e terceiro setor”. Fonte: <http://www.europarl.europa.eu/news/pt/headlines/eu-affairs/20150216STO24404/os-intergrupos-do-parlamento-europeu>

³ Fonte: <http://www.eesc.europa.eu/pt/node/49361>

⁴ A declaração foi subscrita por onze governos de países da UE e no Encontro de Madrid, realizado a 23 de maio, participou uma delegação portuguesa, integrando a CASES e constituída por dirigentes de entidades representativas da Economia Social portuguesa. Fonte: Site Governamental da Cases.

⁵ Em Portugal a medida de inserção foi criada em 1998 pela Portaria n.º 348-A/98 e extinta em 2015 pelo Decreto-lei n.º 13/2015, de 26 de janeiro.

externalidades positivas para os mercados (Quintão, 2004). Estas características implicam o reconhecimento das WISE como iniciativas de base coletiva socialmente empreendedoras e colocam-nas numa posição privilegiada para a prossecução da Estratégia Europa 2020, cujo lema “Crescimento inteligente, sustentável e inclusivo” tem como foco o emprego. Numa altura de grande debate sobre o Futuro da Europa Social, é proclamado, a 17 de novembro de 2017, na *Cimeira Social para o Emprego Justo e o Crescimento em Gotemburgo*, na Suécia, o Pilar Europeu dos Direitos Sociais. Este pilar tem como objetivo geral conferir aos cidadãos novos direitos, mais eficazes e estrutura-se em três categorias, a saber: I. Igualdade de oportunidades e acesso ao mercado de trabalho; II. Condições de trabalho justas; III. Proteção e inclusão sociais. Desdobra-se em 20 princípios dos quais destacamos para a temática em análise, Igualdade de oportunidades, Apoio ativo ao emprego, Emprego seguro e adaptável, Proteção social e Inclusão de pessoas com deficiência.

As organizações da economia social têm provado responder quer aos desafios de integração pelo trabalho das pessoas em situação de vulnerabilidade, quer às mudanças verificadas no mercado de trabalho, fazendo-o de forma inovadora (Borzaga, *et al.*, 2017).

É com neste enquadramento que se situa o objecto de análise deste artigo, a emergência de perfis profissionais de acompanhamento de pessoas em situação de vulnerabilidade em diferentes percursos de inserção laboral. De uma forma genérica e simplificada, as WISE tendem a apresentar, à semelhança de outras Pequenas e Médias Empresas dos mesmos ramos de atividade económica, funções de gestão, produção e marketing/vendas. A sua especificidade é a de acrescer em regra uma função pedagógica particularmente desenvolvida, correspondente à missão de inserção laboral e social de públicos em situação de vulnerabilidade.

O presente artigo resulta do trabalho desenvolvido no projeto europeu ‘Fortalecer os perfis profissionais emergentes no terceiro setor – uma via para promover pontes inovadoras para o trabalho e inclusão social de grupos desfavorecidos’, coordenado pela Associação A3S (Portugal) e desenvolvido em parceria com a ARBEIT PLUS (Áustria), a ENSIE – European

Network of Social Integration Enterprises (Bélgica), a Scuola Centrale de Formazione (Itália) e a Social Enterprise Europe (Reino Unido) e financiado pelo programa ERASMUS+⁶.

As funções de *coaching* constituem o elemento distintivo das WISE, enquanto modelo de intervenção na promoção de itinerários de inclusão social. É um fator crítico à eficácia da inserção de públicos em situação de vulnerabilidade e às transformações sociais mais vastas, designadamente nos mercados de trabalho. O conceito de *coaching* foi tendo um conjunto alargado de utilizações, desde o acompanhamento de estudantes, à área do desporto e mais recentemente foi transposto para o contexto profissional (Correia e Rebelo dos Santos, 2010). Neste último, os usos são igualmente variados, existindo uma produção teórica bastante densa sobre o tema. Não cabe a este trabalho definir conceptualmente as diferentes correntes teóricas associadas ao *coaching*⁷, interessa ter como foco que se trata de um instrumento de *empowerment* orientado por estratégias de acompanhamento de desenvolvimento pessoal e profissional. Com efeito, conscientes dos limites do nosso contributo, centramos o nosso ponto de partida para aprofundar este debate no exercício de *coaching*, a qual corresponde às funções de inserção, ou seja, à componente do modelo de intervenção associada às oportunidades e ao trabalho direto com os públicos em situação de desfavorecimento, em todo o ciclo da procura de emprego.

Este conceito é relativamente recente e oriundo de um contexto associado ao universo da gestão de negócios, do sucesso empresarial e da gestão de recursos humanos em particular, numa perspetiva “da aquisição ou melhoria de competências e/ou de melhoria do desempenho” (Orenstein, 2002; McCauley e Hezlett, 2001; Hall, Otazo e Hollenbeck, 1999; Clutterbuck, 1998; Peterson, Uranowitz e Hicks, 1996; Grant, 2003 as cited in Correia e Rebelo dos Santos, 2010, p. 483). Um contexto muito distinto do contexto das WISE, em regra micro ou PME, fortemente ancoradas no território local e inscritas nos valores da economia social e solidária.

⁶ O projeto teve início em 2014 e terminou em Outubro de 2016, tendo como principal enfoque os desafios actuais que se colocam aos recursos humanos das empresas sociais de inserção pelo trabalho, privilegiando o papel das funções de *coaching* e *marketing* desempenhadas por estas organizações. Os produtos desenvolvidos no projeto estão disponíveis em: <http://a-3s.org/strengthening-emergent-professional-profiles-in-the-third-sector/>

⁷ Para maior desenvolvimento sobre o tema consultar os seguintes autores: Orth, C.D., Wilkinson, H.E., Benfari, R.C. (1987), Peterson, D.B., e Little, B. (2005), Correia M.C. e Rebelo dos Santos, N. (2010).

Neste sentido, não é necessariamente o termo utilizado pelas WISE e pelos seus profissionais para descrever ou classificar substantivamente as suas funções. Nas práticas de terreno, as funções tendem muitas vezes a agregar diferentes abordagens teórico-metodológicas e diferentes áreas de competência, algumas com perfis profissionais já largamente instituídos. Por exemplo, as práticas de orientação vocacional, as práticas de tutoria, o acompanhamento pelos assistentes sociais, o acompanhamento psicológico, o próprio perfil de formador profissional.

Escolhemos este termo para o nosso estudo por uma razão operativa - a ausência de uma designação abrangente capaz de enquadrar a pluralidade das práticas -, e por uma razão substantiva -o conceito de *coaching* apresenta características que pensamos serem potenciadoras do princípio nevrálgico de uma intervenção emancipadora junto dos públicos desfavorecidos.

O conceito de *coaching* encontra as suas raízes teóricas no campo das teorias da liderança (Northouse, 2004) desenvolvidas com particular incidência nas áreas disciplinares da psicologia e gestão. Enquanto forma de liderança o *coaching* distingue-se pelo seu carácter servidor face aos seguidores. Diferentemente de outras abordagens da liderança o objetivo não é o de conduzir ou controlar os seguidores, mas de cooperar para promover o seu auto conhecimento e a sua autonomia e impulsionar o seu desejo de mudança e potencial de desenvolvimento pessoal. Ser capaz de promover estas características de confiança, pró atividade, projeto de desenvolvimento pessoal e profissional e autonomia, constitui o coração da missão das WISE enquanto instrumento de empoderamento dos públicos em situação de vulnerabilidade. Em específico no contexto europeu das WISES, este conceito tem vindo a ser gradualmente construído e percebido enquanto acompanhamento e capacitação de grupos desfavorecidos em situação de exclusão laboral. O denominado *job coaching* “is here understood as a coach or instructor in a work integration social enterprise whose purpose is to support and assist the working capacity and development of target group employees and to facilitate the further employment of long-term unemployed persons. The job duties of this coach or instructor may also include responsibility for production of the commodities of the work integration social enterprise“(Kostilainen e Grönberg, 2013, p.82).

A forma como as funções de *coaching* são desempenhadas varia de organização para organização, bem como de país para país, dependendo das tradições históricas destas iniciativas e

das políticas públicas de emprego. Estas funções são desempenhadas por profissionais das áreas das ciências sociais, das ciências da educação, da gestão de recursos humanos e de uma multiplicidade de áreas de atividade económica onde as WISE operam.

O nosso objeto de estudo é o perfil desta função organizacional e não os perfis dos profissionais ou seja dos *coaches* que desempenham estes papéis. Operacionalmente entendemos portanto esta função organizacional das WISE, como sinónima do que a AERESS - Asociación Española de Recuperadores de Economía Social y Solidaria - e a FAEDEI – Federación de Asociaciones Empresariales de Empresas de Inserción - definiu como o processo de acompanhamento no Manual de Acompanhamento nas WISE: “como uma relação pedagógica que tem como objetivo principal a alcançar a autonomia pessoal, a independência ou a emancipação da pessoa acompanhada em três dimensões: pessoal, socio laboral e profissional. Sendo estas as três dimensões em que as WISE promovem a aquisição de competências” (2014, p. 95⁸).

No universo das WISE na UE, esta função integra tradicionalmente uma larga panóplia de atividades dirigidas à esfera pessoal de cada indivíduo destes públicos-alvo, verificando-se também o desenvolvimento de iniciativas e métodos de trabalho que dirigem o seu foco para o trabalho com as entidades empregadoras no sentido de construir contextos de trabalho mais inclusivos e produtivos. Esta deslocação de foco de intervenção dos públicos vulneráveis para os contextos de trabalho (empregadores e colegas de trabalho), constitui aliás uma das áreas que surge como emergente e que importará acompanhar a evolução das iniciativas pioneiras pelo seu potencial de inovação. Inovação no sentido de diferenciação relativamente às soluções mais comuns (centradas nos indivíduos/grupos desfavorecidos) e no sentido de intervenção para a mudança das próprias estruturas de trabalho e enquadramento da diferença, diversidade e potencialidades das quais os primeiros estão excluídos.

⁸ Tradução livre das autoras

2. Metodologia de investigação ação assente numa parceria de aprendizagem mútua

A abordagem exploratória que seguimos assentou em dois princípios chave: o da investigação-ação em torno de estudos de caso nos cinco países e o de uma metodologia de *workstream*⁹ capitalizando o conhecimento, a experiência e a reflexão partilhada entre os parceiros¹⁰, por via de reuniões presenciais e participação em eventos de divulgação e discussão nacionais e internacionais sobre a temática. Foi realizado um levantamento bibliográfico sobre as WISE nos 5 países europeus já mencionados. Procedeu-se igualmente à construção de uma amostra intencional de 10 estudos de caso, 2 em cada país. Neste sentido, perspetivamos os estudos de caso enquanto ferramentas empíricas de um fenómeno concreto, as WISE, através de diversos instrumentos de recolha de informação, num esforço metodológico de responder às perguntas “como?” e “porquê?” (Yin, 1994). O critério fundamental de escolha dos casos foi o seu carácter exemplificador dos perfis profissionais de *coaching* e *marketing* no país. Tais casos não representavam necessariamente boas práticas, mas sim exemplos concretos das estratégias operacionalizadas nesses países.

Procedeu-se, em cada estudo de caso, à análise de documentos, de informação estatística e de referências bibliográfica e à aplicação de entrevistas semi estruturadas, partindo do pressuposto teórico que os entrevistados relatam factos e perspetivas com maior comodidade num contexto de entrevistas com um grau ajustado de estruturação (Flick, 2004), com membros da direção das WISE ou organizações promotoras de WISE, técnicos de recrutamento e acompanhamento e outros profissionais.

⁹ Conjunto de atividades que contribuem para todos os resultados do projeto, baseado numa metodologia de parceria e de aprendizagem mútua.

¹⁰ Associação A3S (Portugal), ARBEIT PLUS (Áustria), ENSIE – European Network of Social Integration Enterprises (Bélgica), SCF – Scuola Centrale de Formazione (Itália) e Social Enterprise Europe (Reino Unido).

Quadro 1 – Perfil dos profissionais entrevistados

Caso	Sexo		Função
	H	M	
A	x		Diretor Geral
	x		Pedagogo Social
B	x		Diretor Geral
C	x		Diretor Geral
D	x		Técnico de Recursos Humanos
	x		Diretor de Relações Externas
		x	Técnica de Formação e Comunicação
E	x		Presidente
F	x		Especialista em projetos
		x	Operador
G		x	Diretor Executivo
		x	Responsável do Departamento de Recursos Humanos
H		x	Diretor Executivo
I	x		Cofundador
		x	Investigador
J	x		Diretor Geral
Sub-total	10	6	
Total	16		

Entrevistamos um total de 16 profissionais, sendo que em metade dos casos foram auscultados mais do que um profissional das organizações em estudo (Caso A, Caso D, Caso F, Caso G e Caso I). Constatamos, no total, seis entrevistados do sexo feminino e 10 do sexo masculino. A maioria destes entrevistados (n=9) com cargos de gestão e direção, três com funções de acompanhamento direto dos beneficiários ao longo do seu itinerário, dois da área do recrutamento e com funções de gestão de recursos humanos em organizações promotoras de WISE e dois profissionais da área da investigação com finalidades de acompanhamento e pesquisa sobre as práticas da organização.

Tratando-se de uma investigação-ação, após a sistematização do conjunto de informação recolhida, foram realizados numa fase intermédia, eventos de divulgação e discussão pública em cada país parceiro com foco na discussão e validação dos resultados preliminares do estudo. Para esse efeito, foram convidados *stakeholders* chave que comentaram e contribuiriam com sugestões específicas e registadas por anotadores. Tais contributos foram posteriormente analisados e integrados de forma ajustada. Em Portugal ocorreu ainda um workshop formativo destinado a profissionais do setor em se debaterem principalmente preocupações, desafios e constrangimentos práticos relacionados com os itinerários de inclusão pelo trabalho de públicos em situação de vulnerabilidade.

3. Modelos de intervenção heterogêneos e permeáveis aos seus contextos

Começamos por apresentar os resultados da investigação centrados no modelo de intervenção de cada estudo de caso em termos do desempenho das funções de *coaching*. Trata-se de uma apresentação sumária e apenas focada nos elementos caracterizadores de cada modelo de funcionamento¹¹.

No Caso A os beneficiários são reencaminhados pelo serviço público de emprego para o acompanhamento, treino e formação que acontece diariamente e abrange a capacitação pessoal, social e profissional através de uma equipa centrada num gestor de todo o processo – gestor de caso -, técnicos de apoio e profissionais da área produtiva que atuam na formação em contexto de trabalho. Os itinerários são faseados até à fase de apoio na transição para o mercado de trabalho, por via de estágios profissionais, capacitação para entrevistas de emprego e elaboração do CV. Constata-se a monitorização do percurso dos beneficiários desde a sua entrada até ao momento de transição para o mercado de trabalho.

A organização do trabalho de acompanhamento das pessoas em situação de vulnerabilidade, no Caso B, faz-se em equipas internas especializadas e multidisciplinares. A metodologia de intervenção junto dos beneficiários pauta-se pela flexibilidade, permitindo o desenho de percursos muito diversos para a inserção laboral. Com efeito, integra vários itinerários de inserção nas WISE de diferentes sectores de actividade que a organização promove, bem como serviços de aconselhamento e *Job coaching* num sistema de trabalho temporário. Este constitui um recurso de possibilidades de experiências diversas no mercado de trabalho por um curto espaço de tempo, por forma a orientar profissionalmente o beneficiário e permitir-lhe experienciar diferentes contextos de trabalho e o desempenho de diversas funções.

O acesso ao Caso C acontece de forma diferenciada dos casos anteriores, os beneficiários manifestam a sua vontade de integrar a formação através de candidatura espontânea. Os itinerários colocam maior relevo na formação no posto de trabalho do que na capacitação pessoal e, embora existam profissionais de mediação, o acompanhamento é feito com recurso a uma organização externa de *coaching* que se centra nas necessidades individuais e na avaliação de

¹¹ Para maior desenvolvimento de cada caso, consultar o documento intitulado “WISE in 5 European Countries. Country Report and Case Studies”, disponível em: http://a-3s.org/wp-content/uploads/2014/12/IO-1_Annex_vfinal.pdf

todas as fases. Consta-se alguma flexibilidade no momento final de escolha de estágio, podendo o próprio beneficiário selecionar uma organização.

À semelhança do caso anterior, no Caso D, não há um perfil de *coach*, no entanto, se necessário, há o recurso a uma organização de *coaching*. Os profissionais recorrem à monitorização da formação e/ou trabalho e de avaliação da satisfação com incursão na perspetiva gestionária e participativa mais macro da organização. Os trabalhadores são acompanhados desde o momento de recrutamento, até à seleção e ingresso na organização, sendo realizada uma avaliação do seu desempenho laboral.

No Caso E identifica-se a figura de tutor de produção, figura central de acompanhamento dos itinerários, que acompanha e avalia os beneficiários, sendo também intermediário no contacto com os serviços públicos e as empresas. Após uma reunião de apresentação, os beneficiários passam por uma experiência de trabalho que, conforme o seu perfil e as ofertas, determinam o seguimento para formação.

O mediador – gestor de caso - aparece como figura central no Caso F, não havendo de igual forma um perfil profissional de *coach* específico para a função de acompanhamento do itinerário dos beneficiários. Tendo em conta o perfil dos beneficiários, a maioria com incapacidades físicas e mentais, observa-se aplicação de inquéritos de diagnóstico de modo a avaliar as opções possíveis e a sua adequabilidade ao posto de trabalho. São promovidas entrevistas de recrutamento e as estratégias de monitorização dos formandos ocorrem antes e depois dos indivíduos obterem um posto de trabalho.

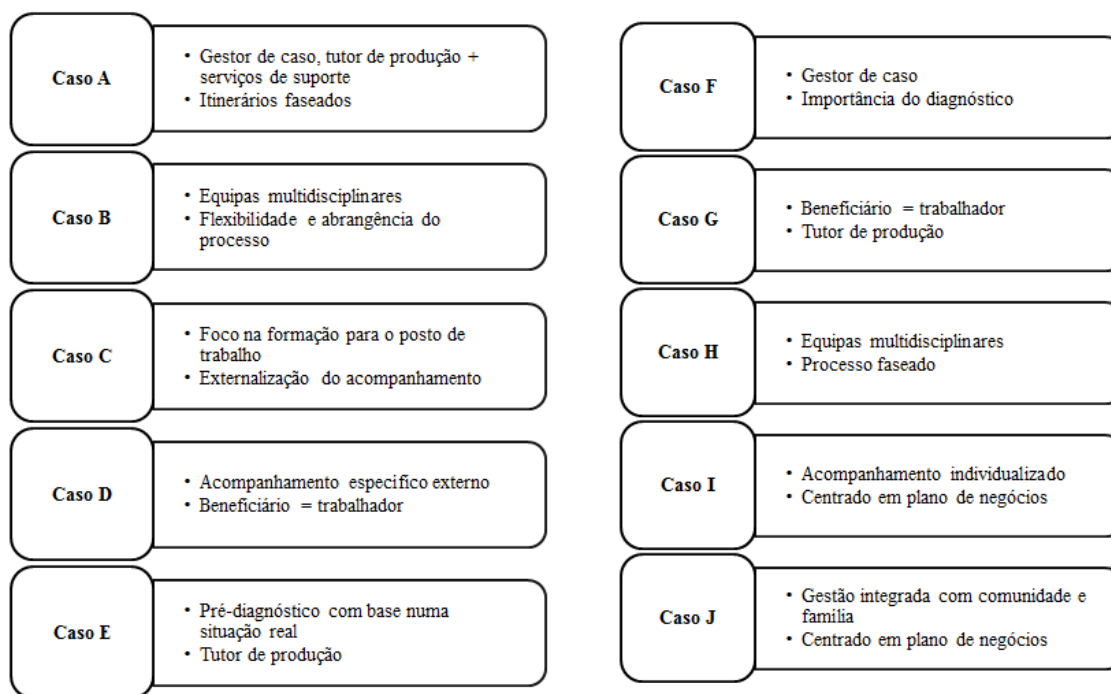
Não é observado um acompanhamento diferente entre os beneficiários e os trabalhadores da organização que promove o Caso G, quando necessário o apoio social é mediado com os serviços sociais. Trata-se de um processo de acompanhamento que antevê a integração imediata no posto de trabalho, não se verificando uma efetiva diferença entre a fase de formação e de trabalho. O papel do tutor de produção constitui um elemento central a todo o acompanhamento do beneficiário, pois é quem faz a ponte entre este e as restantes áreas da organização.

O Caso H apresenta estratégias de auscultação dos beneficiários, como a avaliação e perceção sobre o itinerário, por via de uma equipa multidisciplinar de enquadramento que atua no recrutamento, seleção, formação e apoio na transição para o mercado de trabalho. A formação é

faseada e orientada para o treino de competências de saber ser, saber fazer e saber estar, em específico, o trabalho em equipa. Ao longo do processo a formação é ajustada ao perfil dos beneficiários.

Baseado num acompanhamento individualizado de competências básicas, o Caso I prevê a capacitação dos beneficiários tendo em conta as suas necessidades básicas de comunicação, em particular, no meio digital. O acompanhamento socioemocional é uma opção que pode ser requerida quando paga, os membros desta WISE focam-se sobretudo em ajudar os beneficiários na criação de um negócio e na procura ativa de emprego.

Por último, no Caso J o *coaching* é ajustado à medida das necessidades e capacidades dos beneficiários, numa lógica assente no suporte comunitário e familiar. Se considerado importante, são acionadas algumas parcerias com profissionais dos serviços sociais. O acompanhamento centra-se sobretudo na orientação para a criação de micro negócios e a sua sustentabilidade.



Fonte: estudos de caso

Figura 1 - Duas características principais do modelo de *coaching* em cada estudo de caso

4. As atividades e funções desenvolvidas pelos profissionais de *coaching*

A análise dos estudos de casos permitiu identificar 17 atividades associadas ao trabalho de *coaching* ao longo de todo o processo de inserção. Essas atividades foram divididas em função de três fases do trabalho, a saber: 1. Acolhimento e diagnóstico; 2. Itinerário de inserção; 3. Transição para o mercado de trabalho regular. No quadro 2 podemos observar que nenhuma das organizações estudadas desenvolve todo o conjunto de atividades identificadas, na medida em que em alguns casos, poderão não se aplicar, decorrente do seu modelo organizacional.

Na primeira fase, o trabalho de *coaching* passa por desenvolver um diagnóstico integral da situação pessoal do beneficiário (a nível de saúde, habitação, justiça, etc.), bem como da sua situação profissional (ao nível da empregabilidade do beneficiário), com vista a co construir um plano de ação com recurso a metodologias participativas.

A fase do Itinerário de inserção constitui o eixo de desenvolvimento de competências de empregabilidade, associado a conhecimentos específicos de determinadas áreas profissionais (as quais variam no número de áreas – até 3 ou mais do que 3 - à disposição do beneficiários, consoante a dimensão da organização, bem como do método de *coaching*). Os beneficiários podem ainda receber formação de base (em áreas como a aprendizagem da língua, a escrita, a leitura a matemática) no sentido de desenvolver conhecimentos e competências de literacia, formação profissional complementar e ainda trabalhar o desenvolvimento de competências de autoemprego (individual ou coletivo, através do desenvolvimento pessoal conjuntamente com o a aprendizagem de todo o ciclo de negócio). Nesta fase, também se enquadram as atividades de acompanhamento contínuo dos beneficiários, ou seja ao longo do itinerário de inserção, para da avaliação e do (re)planeamento regular e formal. Os estágios em empresas e outras organizações de empregadores no mercado de trabalho regular constituem uma das práticas dos itinerários de inserção, bem como os contratos de trabalho de curta duração num sistema de trabalho temporário.

A última fase, associada a todo o Processo de transição para o mercado de trabalho regular, engloba sessões de *coaching* e formação individual e/ou coletiva para a procura ativa de emprego para os beneficiários, a par de um trabalho de procura ativa de empregadores e de análise conjunta de vagas disponíveis e adaptadas às características dos públicos-alvo. Esta fase de

transição pode traduzir-se na celebração de contratos de trabalho permanente com a WISE. Verificam-se atividades de acompanhamento, presencial ou à distância, no pós-término do itinerário. Encontrámos ainda o desenvolvimento de atividades dentro das empresas que celebraram contratos de trabalho com os beneficiários, no sentido de uma gestão da diversidade efetiva para uma eficaz inclusão de pessoas e adultos com dificuldades de aprendizagem. Por fim, novas abordagens de gestão participada dos recursos humanos, no sentido de incluir os beneficiários por um lado, e por outro transformar o próprio contexto laboral, nomeadamente os restantes recursos humanos, no desenvolvimento de uma economia social mais inclusiva.

O quadro 2 permite-nos compreender que existe um conjunto de atividades transversais ao trabalho de coaching desenvolvidas na maioria das organizações. Considerando a frequência simples de 7 a 10 casos, encontramos as atividades de acolhimento e de diagnóstico pessoal e profissional (n=10), o acompanhamento ao longo do processo (n=9), o desenvolvimento de competências de empregabilidade (até 3 áreas de trabalho diferentes) (n=8), as sessões de *Coaching* e formação individual e/ou coletiva para a procura ativa de emprego (n=8), o desenvolvimento de competências de literacia (n=7) e os procedimentos formais e regulares de avaliação e replaneamento (n=7). Metade das organizações promove atividades de competências de empregabilidade (em mais do que 3 áreas de trabalho diferentes)

Com uma frequência menor (entre 4 e 3 casos), podemos observar que os estágios em entidades empregadoras (n=4), o trabalho junto com os empregadores de procura ativa destes parceiros e de análise da adaptabilidade das vagas disponíveis (n=4) e ainda a celebração de contrato permanentes (n=3), não são maioritários entre os casos em estudo.

Por fim, existem atividades que apenas uma ou duas das organizações em análise desenvolve, representando especificidades claras desses casos e possivelmente alguma inovação social e organizacional. Com efeito, o desenvolvimento de competências de autoemprego (n=2), o acompanhamento pós inserção (n=2), as experiências profissionais proporcionadas por via de contratos de trabalho de curta duração em regime de trabalho temporário (n=1), o apoio aos empregadores para garantir uma eficaz inserção dos beneficiários, através do desenvolvimento de competências de gestão das problemáticas dos mesmos (n=1) e o desenvolvimento de um sistema integrado e participativo de Gestão de Recursos Humanos (GRH) (n=1), parecem

constituir as práticas mais distintivas de intervenção no que toca a todo o processo de acompanhamento dos públicos em situação de vulnerabilidade nos seus itinerários de inserção socio laboral.

Quadro 2 - As atividades associadas ao trabalho de *coaching*

Fases	Atividades	Estudos de caso										Total	
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J		
1. Acolhimento e Diagnóstico	Diagnóstico integral da situação pessoal												10
	Diagnóstico profissional e concepção de plano de ação												10
2. Itinerário de Inserção	Desenvolvimento de competências de empregabilidade, em áreas profissionais específicas (até 3)												8
	Desenvolvimento de competências de empregabilidade, em áreas profissionais específicas (+ do que 3)												5
	Desenvolvimento de conhecimentos e competências de literacia												7
	Desenvolvimento de competências de autoemprego												2
	Formação profissional complementar												7
	Acompanhamento contínuo												9
	Avaliação e (re)planeamento regular e formal												7
	Estágios em entidades empregadoras												4
	Contratos de trabalho de curta duração												1
3. Processo de transição para o Mercado de trabalho	<i>Coaching</i> e formação individual e/ou coletiva para a procura ativa de emprego											8	
	Procura ativa de empregadores e vagas disponíveis											4	
	Contrato de trabalho permanente											3	
	Acompanhamento pós-término do itinerário											2	
	Desenvolvimento de competências de gestão da diversidade com os empregadores											1	
	Práticas de GRH participativas e integradas											1	
Total		9	14	10	11	6	12	5	9	10	3		

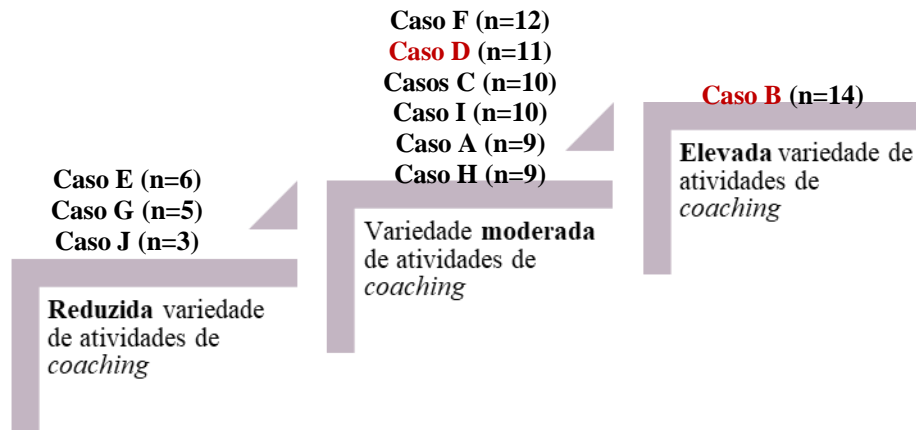
Fonte: Estudos de caso

4.1. A frequência dos casos

O caso que mostra a maior variedade de serviços e oportunidades de integração é o Caso B, que contabiliza 14 das 17 atividades identificadas, conforme se pode observar na figura 2. Seguem-se o caso F (n=12), o Caso D (n=11), os Casos C e I (n=10) e os Casos A e H (n=9), com a utilização de mais de metade das atividades. Podemos verificar que três casos recorrem a 1/3 ou menos do conjunto das atividades identificadas, a saber o Caso E (n=6), o Caso G (n=5) e o Caso J (n=3).

Se dividimos a frequência simples de utilização do leque das 17 atividades, verificamos (Figura 2) que podemos agregar em três grandes categorias os estudos de caso, em função da variedade da utilização das atividades. Assim, considerando a utilização de 13 a 17 atividades, correspondendo a mais de 80%, apenas encontramos o já referido Caso B. A categoria intermédia, com uma utilização considerada moderada de variedade de atividades, entre 7 e 12, encontra-se a maioria das nossas organizações, num total de 6. Por fim, com uma utilizada reduzida da variedade de atividades, considerada abaixo de 50% das possibilidades, encontramos três casos.

Apesar de esta análise não corresponder forçosamente a indicadores de boas-práticas e/ou de bom desempenho, na medida em que tal relação seria abusiva face aos dados recolhidos no estudo, podemos afirmar que os dois casos que apresentam as práticas mais únicas e distintivas (Caso B e Caso D) encontram-se nas categorias de maior variedade de atividades de *coaching*.



Fonte: Estudos de caso

Figura 2 - Frequência de casos

5. Pistas conclusivas

O projeto permitiu identificar um conjunto alargado de atividades associadas às funções de *coaching*. Alguns dos casos em estudo desempenham a função de uma forma mais holística, ao acompanhar o beneficiário ao longo de todas as etapas de inserção e nas várias dimensões de inclusão, ou seja laboral mas também social e pessoal. Não existindo oferta formativa específica para o desempenho da função em contexto de WISE, os profissionais acabam por adquirir as competências necessárias nos seus contextos de trabalho específicos, principalmente, por via da experiência laboral ou através de outras formas de contacto direto com os beneficiários. São salientadas as competências interpessoais e de comunicação como fundamentais ao exercício da função.

O estudo apontou para uma fraca oferta formativa específica a nível europeu, sendo importante continuar a explorar sugestões de melhoria nessa matéria, numa perspectiva de desenvolvimento futuro da investigação. Assim, parece consensual a necessidade de aumentar e melhorar a oferta formativa, focada nas seguintes questões: i) no desenvolvimento de competências sociais e de comunicação, designadamente em contextos interculturais; ii) na passagem de uma perspetiva assistencialista para uma efetiva intervenção de *coaching* baseada no empoderamento,

capacitação e participação democrática dos beneficiários; iii) em estratégias de intervenção com vista à motivação dos beneficiários e ao desenvolvimento capacidades reflexivas sobre o significado do trabalho nos seus projetos de vida. Estas áreas deverão sempre ser equacionadas numa lógica formativa flexível, por forma a promover práticas inovadoras e facilitar a partilha de conhecimento à medida de cada beneficiário. Importaria igualmente encontrar formas de partilha de estratégias e instrumentos de trabalho entre os profissionais de *coaching*, no sentido de melhorar as práticas e responder de forma mais efetiva e inovadora aos crescentes desafios do emprego e da inclusão.

Se atendermos à situação específica de Portugal, trata-se do país em estudo com o sistema formal de formação de profissionais de *coaching* para pessoas em situação de vulnerabilidade menos desenvolvido. Assim, parece necessário e urgente desenvolver oferta formativa específica inicial e também contínua. Com efeito, apesar da extinção da medida de política pública das Empresas de Inserção em 2015, muitos são os profissionais visados pelo objeto de estudo deste projeto e para os quais uma oferta formativa é necessária. Estes profissionais são, nomeadamente, os que acompanham beneficiários do Rendimento Social de Inserção, desempregados de longa duração, pessoas com incapacidade e/ou deficiência, migrantes e minorias étnicas, entre vários outros grupos em situação de vulnerabilidade social.

Bibliografia

AERESS; FAEDEI (2014), El Acompañamiento en las Empresas de Inserción, Retirado de:
<http://www.faei.org/images/docs/documento49.pdf>

Borzaga, Carlo.; Salvatori, Gianluca; Bodini, Riccardo (2017), Social and Solidarity Economy and the Future of Work, Geneva, International Labour Office.

Correia, Mara; Rebelo dos Santos, Nuno (2010), A prática e a investigação em Coaching: disseminação mundial e situação no contexto português, in Vaz, Ester; Meirinhos, Viviane (2010), Recursos Humanos: das Teorias às Boas Práticas. Os artigos de Investigação e Intervenção, Porto, Editorial Novembro, pp. 479-492.

Flick, Uwe (2004), Introducción a la investigación cualitativa, Madrid: Morata.

INE (2016), Conta Satélite da Economia Social 2010, [Em linha] Disponível em:
https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=278817467&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt

Kostilainen, Harry; Grönberg, Ville (2013), Understanding startup and success of work integration social enterprises in Finland, in Kostilainen, Harry; Pättiniemi, Pekka (Eds.), *Avauksia yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkimukseen: FinSERN 1*.

Northouse, Peter (2004), *Leadership: theory and practices* (3. ed.), Thousand Oaks: Sage Publications.

Nyssens, Marthe (ed.) (2006), *Social Enterprise. At the crossroads of market, public policies and civil society*, London and New York: Routledge.

Orth, Charles; Wilkinson, Harry; Benfari, Robert (1987), The manager's role as coach and mentor, *Organizational Dynamics*, 15 (4), 66-74.

Peterson, D.B.; Little, B. (2005). Invited reaction: Development and validation of an instrument measuring managerial coaching skill. *Human Resource Development Quarterly*, 16 (2), 179-184.

Quintão, Carlota (2004), *Empresas de Inserção e renovação do Terceiro Sector – notas em torno das problemáticas e desafios no contexto da União Europeia*, VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais – A questão Social no Novo Milénio, Coimbra, Setembro 2004.

Yin, Robert (1994), *Case Study Research: Design and Methods* (2ª Ed) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.