

—

**SUSI: UMA PROPOSTA PARA *ANDA*IMAGEM DE COMPETÊNCIAS
NA CONSTRUÇÃO CIVIL**

Ana Barbosa, ana.tormes@gmail.com

Cátia Ferreira, catia.hannemann@gmail.com

Daniela Santos, dsantos@endiprev.com

Thaís Oliveira, thais25071986@gmail.com

Resumo em português, inglês ou espanhol (Times New Roman, corpo 12, negrito)

O setor da construção civil tem enfrentado, ao longo dos últimos anos, uma escassez significativa de competências, especialmente no que diz respeito à mão de obra qualificada (McKinsey Global Institute, 2017; ELA, 2022; WEF 2023). O desfasamento entre a procura crescente de trabalhadores e uma oferta cada vez mais reduzida, por via de população qualificada envelhecida não substituída por jovens, perfazem um cenário de baixa atratividade que requer maior estudo. Esta problemática é observada quer ao nível global, quer europeu e nacional (ibd.). A escassez impacta diretamente a produtividade e os custos das empresas do setor, sendo um dos efeitos mais evidentes o aumento dos custos associados ao turnover, e, mais especificamente, ao recrutamento e formação, que se estimam consideráveis anualmente (McKinsey & Co. 2024). Para fazer face ao desafio, as empresas de construção civil têm sido forçadas a recorrer a mão de obra não qualificada, frequentemente preenchida por trabalhadores estrangeiros que se mostram disponíveis para ocupar as vagas oferecidas. A retenção das pessoas disponíveis para o setor tem-se verificado difícil, sendo o turnover elevado, o que levanta desafios ao nível da integração, da formação e da produtividade. De acordo com a literatura, para progredir de trabalhador não-qualificado a qualificado, as competências desejáveis são inicialmente uma atitude positiva e motivada e condição física para o trabalho, bem como a capacidade de ouvir e compreender instruções, mas posteriormente passa a ser necessário possuir e demonstrar conhecimento técnico (que só pode adquirir se tiver compreendido as instruções) e é desejável, para poder continuar a

progredir, que tenha outras competências de comunicação, como capacidade de ler, interpretar instruções e explicar (Johari & Jah 2021). Para além disto, para se ser produtivo, diz a literatura que é importante formação extensiva, bem como o uso de estratégias de *empowerment*, com foco na autonomia e responsabilização, na motivação e autoeficácia (Tam, V. et al., 2022). Sendo a pool de trabalhadores disponíveis presentemente não-qualificados e na maioria estrangeiros - que à partida não sabem o que fazer e tenderão a não entender integralmente o que se lhes diz - será importante considerar as barreiras específicas às condições de aprendizagem e progressão na qualificação, sendo que as premissas avaliadas têm como base, como vimos anteriormente, competências de comunicação. Estando também à partida dependentes de outros para saber o que fazer e como fazer, a crescer às dificuldades de comunicação, pode-se considerar que existirão igualmente obstáculos às condições referentes ao *empowerment*, motivação, autonomia e autoeficácia, ou ao acesso à formação extensiva, consideradas fundamentais para a produtividade, e que poderão de alguma forma impactar na retenção. Assim, num contexto que é um de aprendizagem de novas competências entre adultos parecem não estar a ser facultados os andaimes necessários a este público aprendente específico, por forma a facilitar o seu desenvolvimento na área, numa metáfora visualmente expressiva e particularmente simbólica para este setor e para aquilo que na Psicologia do Desenvolvimento e Aprendizagem Vygotsky explicava como zona de desenvolvimento proximal.

De forma a compreender a problemática no terreno, escolheram-se duas empresas do sector em causa, a AJL e a Soltráfego. Para a realização deste projeto, adotou-se como método a análise de documentos (e.g. plano estratégico, reporte sociodemográfico das equipas) fornecidos pelas empresas participantes, bem como a condução de entrevistas semiestruturadas, cujo guião se encontram no Anexo 1, a diversos membros das respetivas organizações. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas utilizando a aplicação Condens.io, sendo posteriormente submetidas a uma análise detalhada de conteúdo, facilitada pela mesma aplicação. No total, foram realizadas três entrevistas online, duas presenciais e uma telefónica exploratória. Tendo em conta que se partiu da análise de um setor e dos respetivos problemas atuais, conforme descritos nos relatórios globais atuais, a metodologia adotada visou explorar de forma orientada a maneira como os mesmos temas estariam a ser vividos, ou não, e abordados no terreno, e, por meio da triangulação de dados, chegar a um problema acionável do ponto de vista de GRH. As entrevistas permitiram flexibilidade na abordagem, possibilitando que os entrevistados discorressem amplamente sobre suas experiências e perspetivas, enquanto a análise de documentos forneceu contexto adicional. A partir destes constatamos que, pese embora com níveis de maturidade e políticas de recursos humanos diferentes, ambas apresentavam dificuldades de recrutamento, formação e retenção similares. Estes problemas radicavam na dificuldade de comunicação, em processos marcados por transmissão oral de informação e instruções, e em formas de aprendizagem *learning by doing* acompanhadas, consideradas lentas. Por forma a fazer face e diminuir esta barreira comunicacional, avançamos com a construção de um sistema universal de simplificação de instruções - SUSI - para *andaimagem* da aprendizagem autónoma de competências pela simplificação e tradução automática de instruções, acompanhadas de suporte visual. O desenvolvimento desta ferramenta permite às empresas, de acordo com a sua maturidade tecnológica, simplificar

as instruções de trabalho de uma forma que sejam universalmente compreendidas independentemente da nacionalidade de cada colaborador. Com ajuda da IA, cada colaborador pode ter de forma imediata toda a informação de que necessita para completar tarefas, informação essa acompanhada de imagens passo-a-passo, permitindo redução de custos de formação, aumento de autonomia e desenvolvimento do colaborador, bem como aumento de uniformização de processos e redução de taxa de erros. Trata-se de uma ferramenta que importa continuar a desenvolver e testar no terreno futuramente.

DI BATTISTA, A., Grayling, S., Hasselaar, E., Leopold, T., Li, R., Rayner, M., & Zahidi, S. (2023). Future of jobs report 2023. In World Economic Forum, Geneva, Switzerland. Disponível em: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>.

European Labour Authority (2022). EURES Report on labour shortages and surpluses. Publications Office of the European Union. Disponível em: <https://www.ela.europa.eu/sites/default/files/2023-09/ELA-eures-shortages-surpluses-report-2022.pdf>.

McKinsey Global Institute. (2017). Reinventing Construction: A Route to Higher Productivity. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/operations/our%20insights/reinventing%20construction%20through%20a%20productivity%20revolution/mgi-reinventing-construction-a-route-to-higher-productivity-full-report.pdf>.

McKinsey & Company. (2024). Workers wanted: How to fill the skilled-trade shortage. People & Organizational Performance. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/>. Acesso em junho de 2024.

TAM, N.V.; Watanabe, T.; Hai, N.L. Importance of Autonomous Motivation in Construction Labor Productivity Improvement in Vietnam: A Self-Determination Theory Perspective. Buildings 2022, 12, 763. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/buildings12060763>.

Construção Civil, Mão de Obra, Turnover, Trabalhadores Estrangeiros, Comunicação, Produtividade.