

BRIDGES

Metodologia

Desenvolvido por Mindshift Talent Advisory



Projeto 2020-UK1-UK01-KA2020-078809



Cofinanciado pelo
Programa Erasmus+
da União Europeia

O apoio da Comissão Europeia à produção desta publicação não constitui um aval do seu conteúdo, que reflete unicamente o ponto de vista dos autores, e a Comissão não pode ser considerada responsável por eventuais utilizações que possam ser feitas com as informações nela contidas.

ÍNDICE

PREÂMBULO	2
INTRODUÇÃO	4
PROPOSTA DE VALOR	6
ENVOLVIMENTO DOS EMPREGADORES	7
ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	12
NÍVEL 1: CONSTRUIR SOLUÇÕES FORMATIVAS	14
NÍVEL 2: CONCEBER COLABORATIVAMENTE CURRÍCULOS E PERCURSOS PROFISSIONAIS	18
NÍVEL 3: LIDERAR E IMPULSIONAR O <i>NETWORKING</i>	22
NÍVEL 4: FOMENTAR A INTERNACIONALIZAÇÃO	27
TENDÊNCIAS DA FCT E DO ENVOLVIMENTO DE EMPREGADORES	33
CONSIDERAÇÕES FINAIS	38

PREÂMBULO

No atual contexto global caracterizado por complexos desafios de recuperação económica e de desenvolvimento do mercado de trabalho, tem sido relevada a importância do envolvimento efetivo dos empregadores com os prestadores de Ensino e Formação Profissional (EFP). Numa conjuntura de emergente recuperação da economia como resultado do impacto da pandemia COVID-19, as competências e a formação profissional revelam-se centrais para as estratégias a encetar em toda a Europa, uma vez que os governos e os empresários reconhecem o potencial transformador que os programas de EFP podem proporcionar à esfera laboral. A colaboração entre as empresas e os prestadores de EFP terá uma importância crítica tanto para a qualidade do ensino profissional, como para assegurar que os futuros profissionais reunirão as competências necessárias para responder às necessidades do mercado de trabalho.

É, portanto, fundamental para os prestadores de EFP construir e manter um alinhamento estratégico eficaz com os empregadores, através da colaboração, da inovação e do investimento conjuntos. Permitir a colaboração com e através do contexto do empregador irá impulsionar e disponibilizar uma solução diferenciada, permitindo a sustentação da sua mais-valia ao longo do tempo. A colaboração deve passar de um contexto de parcerias fragmentadas e fechadas para relações de colaboração concretizadas através de múltiplos canais e em maior escala.

A inovação conjunta deve abordar eficazmente as necessidades críticas e emergentes do empregador e alcançar os objetivos estratégicos da parceria entre o prestador de EFP e o empregador. A mudança transformacional é, portanto, crítica, já que a capacidade de inovar constitui um critério relevante para os empregadores quando selecionam um parceiro prestador de EFP, seguindo-se-lhe, como critérios, outras capacidades e competências desse mesmo prestador, como a vontade de investimento. Deste modo, é determinante a coordenação entre estes parceiros para garantir a melhor forma de direcionar os investimentos para a inovação conjunta e, assim, alcançar resultados estratégicos.

Como conclui um estudo recente da Comissão Europeia (CE), existem vários fatores restritivos para o sucesso da cooperação entre os prestadores de EFP e os empregadores em toda a Europa e, em particular, nos países da parceria do projeto *BRIDGES – Improving work-based learning through employers links* – Portugal, Espanha, Inglaterra, Irlanda, Irlanda do Norte, Alemanha, Polónia e Chipre. Os principais fatores restritivos são: a ausência de diálogo efetivo entre os

empregadores, os prestadores de EFP e os governos; as restrições de financiamento para apoiar o investimento na formação profissional; a falta de informação sobre os benefícios do EFP; a menor atratividade do EFP comparativamente a outros percursos.

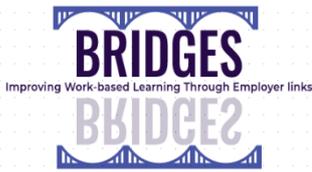
Os parceiros do projeto BRIDGES têm colaborado partilhando as suas visões estratégicas e desenvolvendo uma metodologia específica, um programa de formação contínua (PFC) e recursos digitais e uma comunidade de práticas para apoiar os prestadores e profissionais de EFP na melhoria das práticas de EFP através do envolvimento efetivo dos empregadores. O projeto visa também melhorar a oferta de formação em contexto de trabalho (FCT) através do envolvimento efetivo dos empregadores, promovendo, assim, a excelência e a atratividade do EFP e da FCT para os principais *stakeholders*.

O presente documento – *BRIDGES Metodologia* – é parte integrante dos conteúdos desenvolvidos no âmbito do projeto de EFP BRIDGES, financiado pelo programa Erasmus+. O projeto oferece um quadro metodológico consistente para apoiar os provedores de EFP a compreender plenamente o valor da cooperação estratégica – de longo prazo e sustentável – com os empregadores, alcançado através de um percurso de quatro níveis:

1. Construir soluções formativas
2. Conceber colaborativamente currículos e percursos profissionais
3. Liderar e impulsionar o *networking*
4. Fomentar a internacionalização

Neste percurso de quatro níveis para o envolvimento dos empregadores, cada nível representa um maior grau de envolvimento e uma integração mais profunda nas atividades dos prestadores de EFP. Deste modo, disponibiliza-se um quadro estratégico e prático, metódico e implementável nesse processo de envolvimento. A *BRIDGES Metodologia* estabelece os fundamentos promotores de um ambiente de colaboração, inovação e investimento conjunto para estimular as condições que apoiam o envolvimento efetivo dos empregadores no EFP. Define, também, as orientações promotoras para a inovação e para o crescimento, proporcionando uma maior capacidade de prestação de EFP. Por fim, sugere passos a seguir para que os prestadores de EFP criem uma estratégia dirigida aos empregadores, baseada na capacidade de liderança, proporcionando um envolvimento efetivo do empregador.

Aidan Sloane, Diretor de Desenvolvimento - Belfast Met



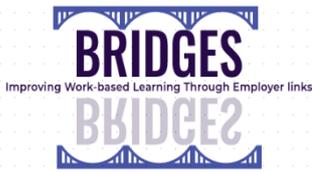
INTRODUÇÃO

O presente quadro metodológico é parte integrante dos conteúdos desenvolvidos no âmbito do projeto de Ensino e Formação Profissional (EFP) “*BRIDGES - Improving work-based learning through employers links*”, financiado pelo programa Erasmus+. O projeto disponibiliza um quadro metodológico específico, um programa de formação contínua (PFC) e recursos digitais e uma comunidade de práticas para apoiar os prestadores de EFP na melhoria da oferta de formação em contexto de trabalho (FCT) através do envolvimento efetivo dos empregadores, promovendo, assim, a excelência e a atratividade do EFP e da FCT aos principais *stakeholders*, designadamente empregadores, jovens, as suas famílias e a sociedade em geral.

As organizações participantes no projeto são: Mindshift Talent Advisory (Portugal); Belfast Metropolitan College (Irlanda do Norte), City Of Dublin Education And Training Board (Irlanda), Internationaler Bund (Alemanha), Evolve Global Solutions (Inglaterra), Instituto para el Fomento del Desarrollo y la Formación (Espanha), Center for Social Innovation (Chipre) e Centre for Education and Entrepreneurship Support (Polónia).

Para a elaboração da *BRIDGES Metodologia*, estas organizações trabalharam em estreita colaboração com os seus grupos de peritos locais (*i.e.*, profissionais de EFP, empregadores, parceiros associados, *stakeholders* relevantes e colaboradores dos parceiros) para conduzir um mapeamento das práticas existentes. Procuraram os melhores exemplos ao nível do envolvimento dos empregadores, com o objetivo de identificar modelos e práticas, desafios, oportunidades, fatores de sucesso e tendências nacionais, visando contribuir para a definição das dimensões que devem ser consideradas nas relações de envolvimento com os empregadores. Existem várias práticas locais de grande utilidade disponíveis nos oito países¹, referenciadas no presente documento, para apoiar os prestadores de EFP a compreender o valor da cooperação estratégica, de longo prazo e sustentável, com os empregadores, alcançado através de um percurso de quatro níveis.

¹ Grupo de Trabalho Estratégico de Aprendizagem Baseada no Trabalho (Irlanda do Norte); Formação Contínua em Saúde na Região de Dublin (Irlanda); Formação Pré-Profissional (Alemanha); Academia de Formação ATEC (Portugal); Colégio Regional de Hertford - Parceria de construção moderna: alvenaria - (Inglaterra); Grupo Hoteleiro NH, enquanto provedor de FCT (Espanha); Autoridade para o Desenvolvimento dos Recursos Humanos (Chipre); Danmar - (Polónia).



Deste modo, a *BRIDGES Metodologia* aborda as necessidades das organizações e apoia os prestadores de EFP apresentando um modelo de trabalho de envolvimento efetivo dos empregadores, bem como estratégias para impulsionar e sustentar uma cooperação duradoura *win-win* entre o EFP e as empresas, nomeadamente o desenvolvimento de políticas e de uma agenda interna de envolvimento eficaz do empregador. Para alcançar este objetivo, é fundamental melhorar a capacitação dos gestores e dos profissionais do EFP, aumentar o envolvimento dos empregadores, gerir o relacionamento com os empregadores, mantê-los permanentemente envolvidos e construir uma cooperação sustentável.

A *BRIDGES Metodologia* disponibiliza orientação prática para a sua implementação, exemplos de modelos/práticas locais de envolvimento de empregadores e fatores de sucesso para cada um dos quatro níveis:

1. Construir soluções formativas
2. Conceber colaborativamente currículos e percursos profissionais
3. Liderar e impulsionar o networking
4. Fomentar a internacionalização

Embora dirigida a prestadores de EFP e a empregadores, é relevante para outros profissionais do sistema de educação e formação - ensino escolar, educação de adultos, ensino superior - serviços de emprego e outros *stakeholders*, tais como parceiros sociais.

PROPOSTA DE VALOR

A proposta de valor da *BRIDGES Metodologia*, que se apresenta seguidamente², pretende evidenciar a sua atratividade para os prestadores de EFP e outros *stakeholders*. Considera o seu perfil no que se refere aos desejos, às necessidades e aos receios de mudança e disponibiliza, igualmente, um mapa de valores que releva os benefícios, características e vantagens da experiência de envolvimento dos empregadores.

ENVOLVIMENTO DO EMPREGADOR		PRESTADORES DE EFP	
<p>BENEFÍCIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Envolve os empregadores de forma eficaz no EFP • Capacita os empregadores em diferentes atividades: elaboração de currículos, atividades de apoio na sala de formação, atividades de FCT para os formandos • Promove a cooperação sustentável com os empregadores • Alavanca os recursos dos empregadores • Capacita os colaboradores com as competências necessárias para os empregadores <p>CARACTERÍSTICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quadro com quatro níveis de envolvimento dos empregadores para prestadores de EFP • Programa de Formação Contínua para profissionais de EFP sobre o envolvimento efetivo dos empregadores • Recursos digitais de aprendizagem • Comunidade de práticas para debater tópicos sobre o envolvimento dos empregadores no EFP 	<p>EXPERIÊNCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento do conhecimento dos profissionais do EFP sobre o envolvimento dos empregadores • Melhor preparação dos formandos para a vida profissional • Apoio mais adequado aos formandos através da FCT • Novas oportunidades de cooperação entre o sistema de EFP e os empregadores • Criação de relações de longo prazo entre todas as partes envolvidas • Estabelecimento de uma comunicação eficaz entre todas as partes • Promoção da excelência e da atratividade do EFP e da FCT entre os <i>stakeholders</i> • Reforço das ligações e da cooperação entre prestadores de EFP e empregadores e respetivas redes de trabalho • Participação dos empregadores no EFP de diferentes formas 	<p>DESEJOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Envolver os empregadores de forma eficaz no EFP • Definir o envolvimento do empregador como uma função central na prestação do EFP • Definir responsabilidades de FCT entre os provedores de EFP e os empregadores • Disponibilizar formação nas competências exigidas pelo mercado de trabalho • Encarar os prestadores de EFP como especialistas na promoção do envolvimento de empregadores • Estimular uma maior consciência do EFP e da FCT enquanto formas atrativas de formação e de promoção da empregabilidade • Lançar as bases para uma crescente cooperação nacional e internacional, de maior amplitude ao nível do envolvimento de empregadores <p>NECESSIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compreender as necessidades e as tendências locais/regionais dos empregadores no que se refere aos seus colaboradores • Criar uma estrutura de envolvimento dos empregadores para desenvolver as competências dos profissionais de EFP • Formar e apoiar os profissionais do EFP enquanto especialistas em captação de empregadores • Desenvolver atividades específicas de envolvimento dos empregadores para apoiar os profissionais de EFP • Estabelecer e gerir as relações com os empregadores • Apoiar o envolvimento dos empregadores com o EFP e o acolhimento durante a FCT • Promover a mudança de uma abordagem individual aos empregadores para uma estratégia de âmbito local/regional 	<p>RECEIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compreensão insuficiente das necessidades dos empregadores • Objetivos de envolvimento dos empregadores não claros e/ou não mensuráveis • Metodologia não adequada aos contextos nacionais • Falta de envolvimento dos atores do EFP • Falta de participação dos empregadores • Baixo profissionalismo dos parceiros envolvidos • Baixo nível de compromisso dos parceiros envolvidos • Avaliação/gestão de inadequada da metodologia • Orçamento ou tempo insuficientes para implementar as atividades • Recursos inadequados para os públicos-alvo • Falta de diálogo eficaz entre os prestadores de EFP e os empregadores

² Adaptada de www.peterjthomson.com/2013/11/value-proposition-canvas (acedido em 01.07.2021)

ENVOLVIMENTO DOS EMPREGADORES

Os parceiros do projeto BRIDGES reconhecem que o forte envolvimento dos empregadores é de significativa importância no contexto económico atual. A pandemia COVID-19, a lenta recuperação económica a si associada, as rápidas transformações tecnológicas e os desajustes emergentes entre as necessidades dos empregadores e as competências dos colaboradores, entre outros aspetos, tornam críticas as parcerias empresariais e de formação profissional. No entanto, iniciar essas parcerias e garantir o seu sucesso não é uma tarefa simples.

O envolvimento dos empregadores é mais do que reunir empregadores periodicamente com representantes de EFP ou ter um projeto de formação alocado a um único empregador, embora ambas as atividades possam ser importantes para empregadores, prestadores de EFP e formandos. Estas atividades são necessárias, mas limitadas caso o objetivo não corresponda ao desenvolvimento de currículos e à melhoria de competências e de certificações que se alinhem com as necessidades reais do mercado de trabalho e resultem em emprego e sucesso na carreira, tanto para os formandos, como para os empregadores. Para tal, os profissionais do EFP precisam de aumentar as suas competências e ter uma abordagem mais ativa em relação aos empregadores.

Abordar ativamente os empregadores enquanto parceiro estratégico significa olhar além das necessidades imediatas de uma prestação de EFP e procurar formas de tornar os empregadores ou as empresas mais competitivas. Significa explicar aos empregadores as vantagens da FCT durante um período prolongado, de forma a criar confiança e oportunidades contínuas de cooperação, de modo a contribuir para interesses mútuos e a conduzir a resultados mutuamente bem-sucedidos. Este processo requer o desenvolvimento de canais de comunicação que proporcionem “escutar” em vez de “perguntar”. Ou seja, passar de uma abordagem “Como nos pode ajudar?” para uma abordagem “Quais são as suas necessidades? Como podemos ajudá-lo a enfrentar os seus desafios?”

Para nos apoiar a compreender melhor os contextos dos países participantes e a criar a *BRIDGES Metodologia* de forma ajustada aos mesmos, foi implementado um mapeamento que envolveu um total de 43 membros dos grupos locais de especialistas, visando ter uma perspetiva externa e recolher

contributos sobre três dimensões principais do envolvimento efetivo dos empregadores, que se apresentam seguidamente.

1

oportunidades Por que devem os empregadores apoiar os prestadores de EFP e a FCT?

Os benefícios da FCT para a comunidade de EFP são bem conhecidos, existindo, contudo, pouca informação ou informação de acesso difícil que realce a necessidade de os empregadores apoiarem as práticas de FCT. De acordo com as pesquisas desenvolvida junto dos especialistas, qualquer cooperação EFP-empresas resulta nas seguintes vantagens para os empregadores:

- **estratégia de recrutamento** - é amplamente consensual que a FCT oferece aos empregadores a oportunidade de identificar novos talentos ou de conhecer bem os potenciais colaboradores antes de os contratar, contribuindo para melhorar o recrutamento de Recursos Humanos;
- **desenvolvimento dos colaboradores** - a FCT impulsiona o desenvolvimento da carreira, na medida em que os quadros da empresa podem ter a oportunidade de fazer mentoria a um membro menos experiente, o que resultará em benefícios adicionais relacionados com a motivação e o bem-estar dos colaboradores;
- **antecipação e adequação de competências** - ao participar em programas de FCT, as empresas podem adotar estratégias próprias de desenvolvimento de quadros, dando aos seus atuais colaboradores oportunidades de atualização e de requalificação, assegurando que as competências destes colaboradores estão alinhadas com as suas necessidades específicas e as do mercado;
- **ação para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 4 e 8** - a FCT contribui para assegurar uma educação de qualidade inclusiva e equitativa e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos (Objetivo 4), bem como promover o crescimento económico sustentado e inclusivo, o emprego pleno e produtivo e o trabalho digno para todos (Objetivo 8), colaborando no cumprimento da Agenda 2030;
- **responsabilidade corporativa** - através da FCT, os empregadores podem fortalecer a força de trabalho regional e o clima empresarial local, contribuindo para a sua comunidade;

- **desenvolvimento tecnológico** - a FCT permite o acesso a novas formas de pensar, pesquisa, ideias e tecnologia, encorajando as empresas a incorporar práticas inovadoras e novos processos;
- **força de trabalho multigeracional** – a FCT contribui para a construção de um local de trabalho intergeracional, fornecendo a estrutura, o apoio e a formação necessários para o sucesso e para trabalhar em equipas constituídas por indivíduos com diversidade de origens e perspetivas e com ideias inovadoras;
- **networking** - ao estabelecer uma relação frutuosa com os prestadores de EFP, as empresas podem ter a oportunidade não só de colaborar em outros projetos e iniciativas, mas também de ser um ponto de referência;
- **promoção da imagem** - a FCT contribui para construir a imagem de uma empresa e ganhar reputação enquanto bom local para trabalhar, já que os colaboradores são mais leais aos empregadores que lhes dão oportunidades e que investem no seu futuro.

2 desafios

Quais são as principais barreiras e constrangimentos que os empregadores enfrentam?

Apesar destas vantagens da FCT para os empregadores, continuam a existir desafios. O mapeamento de diferentes barreiras e constrangimentos que os empregadores enfrentam, feito pelos especialistas, permitiu verificar os que mais frequentemente colocam em risco as parcerias entre o EFP e as empresas são:

- **ausência de diálogo** efetivo entre empresas, provedores de EFP e entidades governamentais e de compreensão sobre as oportunidades, requisitos e formalidades dos programas de FCT;
- **falta de tempo ou interesse** para investir nas estruturas necessárias para acomodar programas de FCT;
- **preconceitos** sobre os participantes – por exemplo, formandos desfavorecidos;
- **diferentes expectativas** sobre os resultados e os benefícios para as partes envolvidas;
- **falta de pessoal** disponível e competente para apoiar os participantes;

- **práticas de trabalho** pouco flexíveis e consequente dificuldade em mudar a cultura organizacional;
- **avaliação insuficiente das necessidades** reais das empresas – por exemplo, desajuste dos perfis profissionais;
- **menor atratividade do EFP**, quando comparado com outros percursos formativos.

3 perfil

Que qualidades devem ser consideradas numa relação EFP-empresas?

O nível a que os desafios podem afetar – ou não – o envolvimento dos empregadores nos programas da FCT é diferenciado. Independentemente dessa questão, os desafios podem ser superados e as perceções podem ser alteradas. A solução para um maior grau de envolvimento e para uma integração mais profunda das entidades empregadoras na prestação de EFP centra-se em cultivar uma relação positiva.

A confiança e a comunicação constituem os dois princípios fundamentais para a criação de qualquer relação duradoura. Ao promover uma comunicação eficaz e uma cooperação de confiança, os profissionais de EFP asseguram que os empregadores estão mais envolvidos na melhoria da FCT. De acordo com os grupos locais de especialistas, estes dois princípios moldam a filosofia de qualquer relação EFP-empresas, que se constrói também através das seguintes qualidades, entre outras:

- **compromisso** - as partes envolvidas acreditam e sentem que vale a pena despende tempo e energia para cultivar e sustentar a relação EFP-empresa;
- **abrangência** - os empregadores estão envolvidos em diferentes aspetos e atividades, desde o mapeamento das necessidades do mercado de trabalho e dos percursos profissionais até à conceção de currículos, práticas da FCT ou promoção da internacionalização;
- **continuidade** – uma relação EFP-empresas de longo prazo é ativamente construída e cultivada, em oposição a uma parceria isolada, ocasional ou de curto prazo, baseada em necessidades esporádicas;

- **empatia** - tanto os prestadores de EFP como os empregadores sentem e agem de forma construtiva em relação ao outro, pois têm expectativas positivas sobre o relacionamento;
- **empoderamento** - o relacionamento desafia e motiva os empregadores a desenvolver e assumir papéis de (co)liderança no desenvolvimento de currículos e de outras iniciativas relacionadas com a FCT;
- **estratégia** - os empregadores são abordados no contexto de planos, oportunidades e objetivos específicos, em vez de numa base pontual, associada a uma necessidade específica do prestador de EFP;
- **reciprocidade** - tanto os prestadores de EFP como os empregadores beneficiam mutuamente da sua relação (o outro já proporcionou benefícios no passado ou espera-se que o faça no futuro);
- **rigor** - os empregadores estão envolvidos de forma substancial e significativa, promovendo um diálogo aprofundado sobre, por exemplo, conjuntos de competências específicas, necessidades do mercado de trabalho a longo prazo e pontos fortes e fracos dos programas de EFP, para potenciar os fortes e colmatar os fracos;
- **oportunidade** - os potenciais parceiros são abordados no início de um programa de EFP, em vez de tal apenas ocorrer no final ou perto do final do mesmo;
- **valor** - tanto os prestadores de EFP como os empregadores resolvem mutuamente problemas, tomam decisões e criam valor, ligando a procura (empregadores) à oferta (EFP);
- **amplitude** - as relações EFP-empresas devem ser diversas e envolver um elevado número de empregadores, em vez de dependerem de um reduzido número de parceiros habituais.

ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Colaborar com os empregadores é vital para os prestadores de EFP, particularmente em programas de dupla certificação – escolar e profissional. Os empregadores também precisam dos prestadores de EFP para alcançar uma força de trabalho que reúna as competências e as qualificações adequadas às suas necessidades. Apesar disso, nenhuma dessas funções é tão crítica quanto assegurar uma relação adequada entre o EFP e as empresas. Para as organizações participantes no BRIDGES, esta relação significa trabalhar com empregadores em vários ambientes e atividades, durante um período prolongado, de uma forma que construa confiança através da cooperação e de interesses comuns e que conduza a resultados mutuamente bem-sucedidos.

O envolvimento dos empregadores resulta em vários benefícios em cada etapa dos programas de EFP, especialmente na conceção e na implementação dos percursos de FCT. O envolvimento eficiente dos empregadores também é vital no contexto global atual, complexo e em mudança. A lenta recuperação económica, a pandemia COVID-19, as transformações digitais e verdes, os requisitos de qualificações mais elevadas e a inadequação de competências tornam as parcerias com o EFP mais relevantes. Mas iniciar tais relações e garantir o seu sucesso e sustentabilidade não é um processo simples.

Para que os programas de EFP sejam bem-sucedidos, é essencial compreender a natureza das competências e das profissões exigidas pelo mercado de trabalho e preparar bem os formandos para qualificações de elevado valor acrescentado nesses setores de atividade. Para tal, é necessário construir relações *win-win* no relacionamento entre o EFP e as empresas. De facto, a cooperação entre prestadores de EFP e empregadores é muito importante tanto para a qualidade do processo de formação, como para garantir que os futuros colaboradores terão as competências de que o mercado de trabalho necessita.

Aproximar-se dos empregadores enquanto parceiro relevante e impactante significa olhar além das necessidades imediatas dos prestadores de EFP e dos currículos e procurar formas de tornar os empregadores locais/regionais e/ou os setores profissionais competitivos. Requer a criação de oportunidades contínuas para a resolução de problemas, bem como o desenvolvimento

curricular. Para tal, os profissionais do EFP devem adotar uma abordagem mais ativa e procurar construir relações de excelência com os empregadores.

A *BRIDGES Metodologia* compreende um percurso de quatro níveis para o envolvimento dos empregadores, cada um dos quais representando um maior grau de envolvimento e uma integração mais profunda dos empregadores nas atividades dos prestadores de EFP.



Figura 1: BRIDGES - Percurso de envolvimento dos empregadores

Este quadro metodológico possibilita compreender a relação entre o EFP e as empresas – e as muitas atividades que as suportam – como um percurso contínuo de níveis e de ações de envolvimento. As atividades recomendadas no primeiro nível são importantes para estabelecer uma relação de confiança e de credibilidade e, portanto, são a base para o desenvolvimento de mais atividades nos níveis seguintes. Nesses níveis mais avançados, o envolvimento dos empregadores torna-se cada vez mais central na estratégia dos prestadores de EFP.

Descreve-se, seguidamente, cada um dos quatro níveis da *BRIDGES Metodologia*. Para cada nível, é apresentado um enquadramento teórico introdutório com informações relevantes que podem ser utilizadas em qualquer relação entre o EFP e as empresas. Posteriormente, é apresentado um exemplo prático de cada país parceiro para cada um dos quatro níveis, possibilitando o acesso a boas práticas/fatores de sucesso específicos que já estão a acontecer entre os prestadores de EFP e empregadores nos países participantes do projeto BRIDGES.

NÍVEL 1: CONSTRUIR SOLUÇÕES FORMATIVAS



Consultar e informar os empregadores quanto às tendências de procura de mão-de-obra e à necessidade de reforçar os currículos de EFP, de fomentar a aquisição de competências e a formação, assim como a avaliação, através de aprendizagem baseada em tecnologia

Neste primeiro nível de envolvimento, os prestadores de EFP e os empregadores começam um relacionamento. Os prestadores de EFP iniciam o contacto com os empregadores para compreender as suas necessidades de contratação ou de formação, as competências necessárias para empregos específicos e a dinâmica da oferta e da procura no mercado de trabalho. O objetivo é reforçar os programas de EFP, assegurando a formação adequada e a aquisição de competências relevantes, mas também envolver os empregadores no aconselhamento ou mesmo na disponibilização de recursos (por exemplo, tecnológicos) para apoiar o processo de aprendizagem prática.

O envolvimento dos empregadores pode realizar-se através de entrevistas, de inquéritos a empresas de um setor de atividade ou região ou de contactos diretos individuais. Mais formalmente, os empregadores podem ser convidados a participar em reuniões estratégicas ou a ser representados em conselhos consultivos de programas de EFP. Ao envolver um grupo de empregadores, os prestadores de EFP podem obter uma perspetiva do setor e gerar conhecimentos tácitos que podem não resultar de contactos bilaterais, uma vez que os empregadores podem envolver-se e fomentar a partilha entre os mesmos. As relações de continuidade com os empregadores ajudam a ajustar ou a adaptar os currículos de EFP ou os percursos de aprendizagem concebidos às condições do mercado de trabalho num determinado período.

Desta forma, os prestadores de EFP não só recolhem informação essencial que complementa os dados do mercado de trabalho a partir de estudos públicos ou

privados, como também podem aconselhar os empregadores sobre estas fontes de apoio atualizadas, ajudando-os, assim, a compreender melhor as questões regionais e setoriais. A apresentação dos resultados aos empregadores não só melhora os seus conhecimentos, como também constitui uma forma de obter a sua validação ou possibilitar a correção de trajetórias e, conseqüentemente, ajuda a ancorar e a construir uma relação recíproca *win-win*. A disponibilização de dados também mostra aos empregadores que os prestadores de EFP estão preparados para um debate enriquecedor e rigoroso, oferecendo valor ao empregador.

Neste primeiro nível, a capacitação educacional também requer um envolvimento mais profundo, já que tanto os provedores de EFP, como os empregadores estão a ganhar competências para inovar em estratégias de FCT, serviços de emprego e programas de desenvolvimento de carreira. Para os empregadores, a maior vantagem é certamente apoiar os provedores de EFP e os seus formandos no processo de formação e na identificação, entrevista e contratação de potenciais colaboradores que completem com sucesso um percurso de EFP ou que estejam a finalizar a sua experiência ao nível da FCT. Depois de contratar ex-formandos, os empregadores podem contar com os prestadores de EFP para formar e também para apoiar a retenção e o processo de progressão na carreira desses ex-formandos.

Resumindo, as seguintes atividades podem ajudar a estabelecer uma relação de confiança e de credibilidade entre o EFP e as empresas:

- conhecer os empregadores nos seus locais de trabalho;
- utilizar várias ferramentas metodológicas para recolher informação dos empregadores (por exemplo, entrevistas individuais, sessões de *focus group*, inquéritos online, apresentações);
- promover reuniões conjuntas de empregadores, planear o tempo de trabalho em rede e discutir tópicos de interesse para os participantes, tais como a transformação digital ou a economia verde;
- trabalhar com os empregadores para desenvolver diferentes formatos de FCT, serviços de emprego e programas de desenvolvimento de carreira como, por exemplo, formação teórica, formação no local de trabalho, observação de pares, estágios, *workshops*, simulação de entrevistas, avaliação e seleção de candidatos.

Apresentam-se, seguidamente, exemplos de outras atividades que são realizadas nos oito países parceiros do projeto BRIDGES no que se refere à construção de soluções formativas entre prestadores de EFP e empregadores.

Grupo de Trabalho Estratégico de Aprendizagem Baseada no Trabalho - IRLANDA DO NORTE	
<i>Web: n/a</i>	
Desenvolvimento de um setor de educação superior de qualidade, responsivo e bem-sucedido na Irlanda do Norte, alinhado com as necessidades dos empregadores e dos cidadãos em todo o país, incluindo a identificação de boas práticas	<ul style="list-style-type: none"> ○ A parceria funciona em todos os grupos de <i>stakeholders</i> das seis faculdades na Irlanda do Norte para melhorar as competências e os níveis de escolaridade no país ○ Inclui um programa de capacitação para proporcionar formação e educação que satisfaça as necessidades da economia ○ Foca-se em assegurar a formação e a aprendizagem no trabalho, o <i>coaching</i>, a mentoria, a avaliação, a revisão e o <i>feedback</i>
Formação Contínua em Saúde na Região de Dublin - IRLANDA	
www.cdetb.ie	
Resposta às necessidades de educação e formação de jovens e adultos para adquirir as qualificações e a experiência de trabalho necessárias para entrar ou permanecer no setor da saúde, para facilitar vias alternativas de entrada em programas de ensino superior e para responder às mudanças demográficas da Irlanda	<ul style="list-style-type: none"> ○ A formação responde às mudanças demográficas da Irlanda, onde a crescente procura de trabalhadores no setor da saúde está a ser impulsionada pelo envelhecimento populacional ○ Os programas consideram as necessidades do mercado de trabalho e são desenvolvidos ao abrigo dos níveis 4 e 5 do Quadro Europeu de Qualificações (QEQ) ○ A promoção dos programas de pré-enfermagem e de cuidados de saúde é desenvolvida pelos prestadores dos cursos através de visitas/apresentações escolares, dias abertos, redes sociais, feiras, bem como através de canais de ensino superior
Formação Pré-Profissional - ALEMANHA	
www.arbeitsagentur.de/bildung/ausbildung/berufsvorbereitende-bildungsmassnahme	
Disponibilização de orientação profissional aos formandos para ajudá-los a desenvolver competências sólidas e tomar decisões de carreira baseadas no conhecimento, reunindo potenciais empregadores e colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> ○ Procura apoiar os jovens a tomar decisões sólidas sobre as suas escolhas profissionais, testando as suas capacidades e avaliando o seu desempenho ○ Consiste num processo de quatro fases: avaliação de competências; experimentação, até um mês, em ambiente de <i>workshop</i>; trabalho na empresa e transição para a formação profissional inicial preferida/adequada ○ São implementadas abordagens individualizadas de acordo com as necessidades dos formandos em termos de competências profissionais e sociais
Academia de Formação ATEC - PORTUGAL	
www.atec.pt	
Melhoria do crescimento pessoal e das empresas, reunindo uma equipa competente e ambiciosa com metodologias inovadoras, tecnologias avançadas e soluções diferenciadoras	<ul style="list-style-type: none"> ○ Desenvolve a sua atividade de acordo com as necessidades dos clientes, com a máxima flexibilidade e respeito pelos seus ADN ○ Oferece predominantemente cursos de EFP orientados para a prática, alinhados com as necessidades do mercado de trabalho, combinados com atividades que promovem competências transversais, incluindo também a participação em concursos ○ Promove dias abertos à comunidade, escolas, famílias e professores, nomeadamente os “Open Day” e as “Sessões de esclarecimento”

Colégio Regional de Hertford - Parceria de construção moderna em alvenaria - INGLATERRA www.hrc.ac.uk	
<p>O Colégio Regional de Hertford estabeleceu uma parceria com empregadores/empreiteiros na área da construção, <i>stakeholders</i> do setor público local e comerciantes para assegurar o desenvolvimento conjuntos e a oferta de oportunidades de formação profissional no setor da construção</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ A parceria opera num modelo flexível/aberto para assegurar a inclusão de novos parceiros alinhados com os planeamentos local, regional e nacional, a definição de perfis económicos e de oportunidades de emprego ○ A colaboração através do contacto direto com os empregadores permite disponibilizar formação relevante para a entrada no setor através de processos de aprendizagem ○ A colaboração também disponibiliza apoios para recursos de ponta, abre novas oportunidades de mercado e apoia a atualização e a melhoria de competências no mercado de trabalho, inclusivamente em níveis técnicos mais elevados
Grupo Hoteleiro NH - enquanto provedor de FCT - ESPANHA www.nh-hotels.com/corporate/responsible-and-sustainable-company/communities/employability-programmes	
<p>Em 2012, o Ministério da Educação, Cultura e Desporto espanhol convidou o grupo hoteleiro NH, uma das maiores cadeias de hotéis de Espanha e da Europa, para ser uma das empresas-piloto no setor do turismo para a implementação do EFP na modalidade de FCT na comunidade de Madrid</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Os mentores são formados para que possam oferecer uma base sólida de formação aos seus formandos ○ A dedicação e o empenho da empresa traduzem-se, entre outros, numa comunicação constante - pelo menos uma vez por semana - com os mentores e os centros de formação ○ A empresa fornece aos centros de formação informação regular atualizada sobre as necessidades do setor
Autoridade para o Desenvolvimento dos Recursos Humanos - CHIPRE www.hrdauth.org.cy	
<p>A Autoridade para o Desenvolvimento dos Recursos Humanos do Chipre (HRDA), fundada em 1974, é gerida por um Conselho de Administração, envolvendo representantes do Governo, empregadores e sindicatos. Desenvolve os pré-requisitos para a formação e o desenvolvimento planeado e sistemático do potencial humano do Chipre a todos os níveis e em todas as áreas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ A HRDA realiza investigação em quatro áreas diferentes: tendências e previsões das necessidades de emprego e formação; análise de sistemas; infraestruturas de EFP e estudos especializados de recursos humanos e revisão e avaliação das suas atividades ○ Com base na sua investigação, identifica continuamente as exigências e necessidades da economia, concebendo programas de formação para empregados e desempregados ○ Os programas de formação são subsidiados pela HRDA e são ministrados por formadores ou organizações certificadas pela mesma
Danmar - POLÓNIA https://danmar-computers.com.pl	
<p>A Danmar é uma empresa privada que opera na área das tecnologias de informação. Promove a formação ao longo da vida neste domínio, desenvolvendo aplicações web e móveis modernas que são utilizadas para fins educacionais. Assegura a igualdade de acesso à educação para todos através da utilização da tecnologia</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ A capacidade educacional da Danmar é construída através da adaptação dos temas dos projetos e da formação às necessidades dos públicos-alvo na região onde está localizada ○ Cooperar com diferentes instituições públicas e privadas para assegurar o desenvolvimento de recursos de qualidade ○ A pesquisa de mercado para projetos europeus é desenvolvida pelo pessoal de investigação e desenvolvimento, respondendo às expectativas dos empregadores

NÍVEL 2: CONCEBER COLABORATIVAMENTE CURRÍCULOS E PERCURSOS PROFISSIONAIS



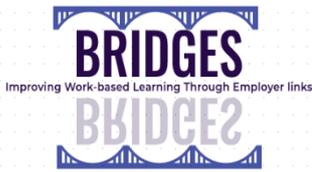
Envolver os empregadores no mapeamento de percursos profissionais e no desenvolvimento ou na alteração dos currículos e/ou perfis profissionais de EFP

No primeiro nível, os prestadores de EFP e os empregadores desenvolveram atividades de partilha que evidenciam o valor que podem acrescentar nesta relação bidirecional, estimulando a credibilidade e a confiança necessária para estabelecer uma relação de trabalho.

Nesta segunda fase, os prestadores de EFP podem e devem envolver os empregadores no mapeamento dos percursos profissionais de acordo com as necessidades, as tendências e as previsões dos setores de negócio dos empregadores, bem como desenvolver ou alterar os currículos dos cursos de EFP.

Os prestadores de EFP podem beneficiar do aconselhamento e do apoio contínuo no desenvolvimento de orientações para programas de formação por parte dos empregadores, bem como contribuir para a definição de novas qualificações que correspondam às necessidades do mercado de trabalho e permitam o desenvolvimento profissional.

Reunindo a análise dos dados de pesquisa e os contributos fornecidos pelos empregadores sobre as suas necessidades, foi estabelecida a base para o desenvolvimento de currículos e perfis profissionais de EFP. Os empregadores são essenciais na contextualização dos currículos, para refletirem os conhecimentos, aptidões e atitudes necessárias no local de trabalho. São



também essenciais para a definição detalhada de todas as responsabilidades e funções que um colaborador deve desempenhar. Outro papel útil para os empregadores neste processo prende-se com a identificação de lacunas de competências, incluindo no âmbito das competências transversais a qualquer área profissional.

O estabelecimento de fortes laços de trabalho entre os prestadores de EFP e os empregadores durante o processo de conceção dos currículos possibilita outras vantagens, tais como: a uniformização dos cursos; a certificação reconhecida pelos setores profissionais e a possibilidade de transferência entre empregadores.

Sintetizam-se algumas recomendações adicionais para os centros de EFP durante a fase de construção conjunta de currículos e de perfis profissionais:

- trabalhar com os empregadores para rever e ajustar cursos existentes ou desenvolver novos cursos que considerem, além das necessidades das empresas locais e regionais, as orientações nacionais/governamentais relativas às políticas de emprego;
- solicitar aos empregadores materiais, cenários e exemplos reais do local de trabalho para ajudar a contextualizar as orientações fornecidas pelos formadores nos centros de formação;
- solicitar aos empregadores que determinem a certificação que valorizam para cada perfil profissional.

Apresentam-se, seguidamente, exemplos de outras atividades que são realizadas nos oito países parceiros do projeto BRIDGES no que se refere à construção conjunta de currículos e de percursos profissionais entre prestadores de EFP e empregadores.

Grupo de Trabalho Estratégico de Aprendizagem Baseada no Trabalho - IRLANDA DO NORTE <i>Web: n/a</i>	
<p>O Grupo desenvolve currículos proativos e flexíveis alinhados com as necessidades para o sucesso económico da Irlanda do Norte</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ A abordagem de parceria entre empregadores e faculdades melhora as oportunidades e a progressão de todos os jovens no mercado de trabalho ○ O Grupo analisa a procura do mercado de trabalho e o futuro do setor, que influenciam continuamente o desenvolvimento e o processo de planeamento curricular ○ Além das competências profissionais, os currículos englobam o desenvolvimento de competências transversais para assegurar que os formandos adquirem as competências interpessoais necessárias no local de trabalho, contribuindo para níveis mais elevados de empregabilidade
Formação Contínua em Saúde na Região de Dublin - IRLANDA www.cdetb.ie	
<p>Através de cinco faculdades, é disponibilizada educação em saúde. A Estratégia Irlandesa para a Formação Contínua – <i>Transforming Learning 2020</i> – procura o desenvolvimento de modelos de colaboração entre a formação contínua e os empregadores para maximizar a utilização da capacidade e dos recursos formativos disponíveis</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ A Formação Contínua em Saúde desenvolve as competências teóricas e práticas e as competências transversais ○ Inclui a inserção profissional em ambientes diferentes de cuidados de saúde, como hospitais e lares ○ Os parceiros facilitam a inserção em programas que visam a experiência laboral e definem padrões para o ingresso na profissão ○ Os coordenadores de inserção no mercado de trabalho comunicam com os mentores para obter <i>feedback</i> sobre a relevância dos conteúdos curriculares ○ É disponibilizada orientação de carreira para todos os formandos através de <i>workshops</i> com parceiros no setor da saúde
Formação Pré-Profissional - ALEMANHA www.arbeitsagentur.de/bildung/ausbildung/berufsvorbereitende-bildungsmassnahme	
<p>O projeto avalia as competências e os conhecimentos dos formandos individualmente, identificando os respetivos pontos fortes e definindo percursos para a escolha de uma carreira de sucesso</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Desenvolve-se a partir dos interesses individuais e numa avaliação inicial de competências, ajudando a definir percursos que sinalizam as competências a desenvolver, incluindo as profissionais e as transversais, que conduzam a uma qualificação específica ○ A orientação de carreira é realizada através da participação em projetos baseados no trabalho, estágios e provas práticas ○ Os formandos que abandonem a formação precocemente podem obter um diploma equivalente ao ensino secundário ○ São implementadas medidas para uma transição suave para a formação ou para o emprego
Academia de Formação ATEC - PORTUGAL www.atec.pt	
<p>Procura disponibilizar uma resposta adequada às necessidades dos seus clientes: i) questionando e verificando a sua atividade atual; ii) identificando o que pretendem fazer no futuro; iii) disponibilizando as ferramentas que necessitam para alcançar, com sucesso, os objetivos estabelecidos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Em conjunto com os clientes, antecipa as necessidades de competências dos principais setores da economia portuguesa e desenvolve continuamente novas qualificações a pedido (como em 2009, 2012, 2014, 2015, 2016) ○ Assegura o desenvolvimento de competências técnicas e transversais, visando alcançar uma maior empregabilidade e a integração profissional dos jovens ○ Os formandos apresentam uma taxa de empregabilidade de 93% ○ Numa área específica dirigida a ex-formandos, pode-se aceder a ofertas de emprego

Colégio Regional de Hertford - Parceria de construção moderna em alvenaria - INGLATERRA www.hrc.ac.uk	
<p>O Colégio trabalha com os empregadores para envolvê-los na conceção e no desenvolvimento de programas técnicos que respondam às necessidades dos empregadores e suportem o recrutamento planeado e as estratégias de qualificação do mercado de trabalho, através de um modelo curricular que apoia empregadores e formandos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ A colaboração entre o Colégio e os empregadores proporciona aos formandos o acesso a experiências em “tempo real” e a oportunidade de compreender como o currículo formativo é aplicado no contexto de trabalho, apoiando um progresso rápido e a obtenção das competências que os empregadores valorizam ○ Este processo colaborativo permite a identificação de oportunidades de experiência de trabalho e de estágios para os formandos e permite igualmente que os colaboradores do empregador se envolvam com os futuros colegas
Grupo Hoteleiro NH - enquanto provedor de FCT - ESPANHA www.nh-hotels.com/corporate/responsible-and-sustainable-company/communities/employability-programmes	
<p>O objetivo da iniciativa é promover um sistema duplamente benéfico: a empresa consegue mão-de-obra qualificada para as suas necessidades; os formandos podem verificar <i>in loco</i> a realidade do setor e, portanto, desenvolver a sua capacidade para melhor responderem e adaptarem-se às tarefas específicas das suas funções</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ O currículo é adaptado às necessidades específicas do setor hoteleiro e da empresa, abordando matérias como o conhecimento das línguas inglesa e alemã e as competências transversais que não estão incluídas no currículo oficial ○ Após alguns meses de formação teórica, os formandos ficam um ano na empresa visando consolidar competências práticas, mantendo um contato regular com a escola. Este período permite ao empregador e aos formandos verificar a adaptação ao trabalho ○ O programa possibilita a formação de indivíduos altamente profissionalizados e disponíveis para o setor num menor período temporal face a outros contextos
Autoridade para o Desenvolvimento dos Recursos Humanos - CHIPRE www.hrdauth.org.cy	
<p>A HRDA disponibiliza exclusivamente programas de fornecedores de formação certificados, que têm que apresentar uma proposta abrangente para que possam dar formação. Os programas concebidos são baseados nas necessidades atuais de emprego e de formação em todos os setores</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ A HRDA realiza pesquisas de modo a perceber as especificidades da procura em diferentes setores e profissões no Chipre, a partir de dados disponibilizados pelos empregadores ○ Os currículos dos cursos de EFP são posteriormente desenvolvidos ou adaptados considerando as tendências atuais do mercado e as respetivas necessidades de formação ○ Tal permite definir perfis de carreira sólidos para que os formandos, devidamente informados, possam optar pelas melhores soluções
Danmar - POLÓNIA https://danmar-computers.com.pl	
<p>A Danmar desenvolve cursos e implementa projetos considerando as necessidades do mercado, as exigências dos empregadores e as expectativas dos futuros colaboradores</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ A Danmar contribui para a definição de programas de formação ao nível dos resultados de aprendizagem que são apresentados no que se refere aos conhecimentos, aptidões e atitudes ○ Esse processo é desenvolvido após investigação nacional e internacional sobre as necessidades dos diferentes públicos-alvo e sobre as mais recentes e as melhores práticas de toda a Europa ○ A Danmar desenvolve materiais formativos baseados em tecnologia, tais como plataformas de <i>e-learning</i> e <i>m-learning</i>; jogos; aplicações; quizzes; vídeos; e-books; etc.

NÍVEL 3: LIDERAR E IMPULSIONAR O *NETWORKING*



Criar parcerias entre o EFP, os empregadores e outros *stakeholders* relevantes, que transformem os mercados de trabalho locais, regionais e/ou nacionais e impulsionem o crescimento de setores profissionais específicos e o *lobbying*

Com o estabelecimento de parcerias entre os prestadores de EFP e os empregadores, amplia-se o alcance de setores económicos específicos, alargando a sua influência a outras organizações de EFP, empresas e *stakeholders* que atuam no mesmo setor ou em setores semelhantes, de modo a sustentar um desenvolvimento económico e de formação local, regional e/ou nacional mais amplo, centrado na criação de emprego e de empresas.

Existem várias formas de envolvimento entre os prestadores de EFP e os empregadores. As organizações podem utilizar os seus próprios meios para estabelecer parcerias ou podem beneficiar de iniciativas governamentais, tais como os programas que levam as associações empresariais e os empregadores individuais a colaborar e dos quais os prestadores de EFP também podem beneficiar.

A administração pública, as organizações sem fins lucrativos, os prestadores de serviços às comunidades, as autoridades de desenvolvimento económico; as universidades e outros prestadores de educação e formação correspondem a outros *stakeholders* que podem ser envolvidos neste processo. Quanto mais ampla for a rede de parceiros relevantes, mais bem-sucedida tende a ser, devido às diferentes perspetivas e ideias com que cada um pode contribuir.

A base para o *networking* foca-se em encontrar pontos comuns que sirvam simultaneamente os interesses dos prestadores de EFP e os interesses dos empregadores/*stakeholders*. Tal permite que as atividades dos envolvidos sejam mais eficazes e que a comunidade seja mais bem servida por esta integração, garantindo igualmente que os investimentos em educação e em formação estão alinhados com os investimentos no desenvolvimento do mercado de trabalho.

Os processos de decisão ao nível do *networking* podem assumir várias formas, como mesas redondas com representantes (diretores, coordenadores, etc.) dos centros de EFP e das organizações patronais. Estas reuniões podem servir diferentes propósitos:

- identificar as áreas profissionais com falta de pessoal ou as necessidades de competências dos profissionais que devem ser atualizadas;
- identificar as áreas que apresentam uma elevada rotatividade e compreender se pode ser reduzida através do investimento na formação profissional e na formação em contexto de trabalho;
- decidir como são realizados os investimentos na formação em contexto de trabalho;
- desenvolver programas de formação;
- alinhar a formação entre os prestadores de EFP e outros prestadores de formação, tais como as escolas secundárias e os prestadores de formação pós-secundária;
- definir como são distribuídos os formandos entre as organizações empregadoras.

É crucial que os consórcios estabeleçam planos de ação considerando os tópicos que abordam em cada reunião e que as necessidades de todas as partes envolvidas sejam consideradas.

Para manter redes de sucesso a longo prazo, é necessária uma comunicação contínua, que possibilite uma participação positiva na qual o compromisso é construído e a mesma visão é partilhada. Tal garantirá um maior sucesso dos formandos durante a formação teórica e prática, contribuindo para que os empregadores disponham de trabalhadores qualificados para as suas necessidades.

As organizações de diferentes regiões podem trabalhar em conjunto, unindo financiamento público e privado, para apoiar o alinhamento dos programas de EFP com as suas necessidades comuns.

A fase em que os empregadores estão mais envolvidos neste processo refere-se ao momento em que uma empresa ou associação assume a liderança do desenvolvimento de iniciativas ou de parcerias para melhorar as competências do mercado de trabalho. Nesta fase, os colaboradores podem aplicar os seus recursos combinados, conhecimentos e influência na resolução de questões laborais relacionadas com a formação de uma forma sustentável. Se uma parceria estiver verdadeiramente interessada no desenvolvimento regional, contribui para reduzir as barreiras de confiança que muitas vezes inibem os empregadores de partilhar informações e colaborar de forma efetiva. Para os parceiros de EFP e outros prestadores de ensino e formação, estas parcerias contribuem para que os currículos respondam às necessidades dos empregadores.

Sistematizam-se algumas recomendações para parcerias de liderança:

- estabelecer uma estrutura formal e um memorando de acordo para gerir a parceria;
- promover a partilha das boas práticas dos participantes;
- manter uma base de organizações permanentes para apoiar a cooperação com outras partes interessadas que possam entrar/sair da parceria;
- permitir que as parcerias cresçam, se desenvolvam e se adaptem ao setor económico, que se encontra em constante mudança, e às conseqüentes exigências laborais;
- mapear os prestadores de EFP no setor, respetiva oferta de formação e recursos, ajudando os empregadores a entender como podem apoiar o desenvolvimento da sua força de trabalho;
- avaliar o impacto das parcerias e incentivar a sua melhoria constante, recolhendo dados sobre o progresso e sobre os resultados dos participantes, analisá-los e pedir o *feedback* dos empregadores depois de contratarem participantes após a FCT. Desta forma, é avaliado o retorno do investimento.

Apresentam-se, seguidamente, exemplos de outras atividades que são realizadas nos oito países parceiros do projeto BRIDGES no que se refere à liderança e ao *networking* entre prestadores de EFP e empregadores.

Grupo de Trabalho Estratégico de Aprendizagem Baseada no Trabalho - IRLANDA DO NORTE	
<i>Web: n/a</i>	
<p>A abordagem de parceria entre empregadores e faculdades melhora as oportunidades e a progressão de todos os jovens para o trabalho</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ O grupo de trabalho revê estrategicamente a sua base de empregadores e identifica áreas-chave para: i. o desenvolvimento de mercado; ii. o desenvolvimento de produtos; iii. a diversificação de produtos ○ Implementa um plano de participação e de comunicação ao nível regional em relação ao envolvimento estratégico dos empregadores para promover a FCT ○ Assegura a comunicação aberta entre as equipas de envolvimento dos empregadores, vendas e desenvolvimento de negócios e as partes relevantes: i. equipas de desenvolvimento curricular; ii. equipas comerciais; iii. equipas de <i>marketing</i>
Formação Contínua em Saúde na Região de Dublin - IRLANDA	
www.cdetb.ie	
<p>Os centros de formação estão estrategicamente localizados perto dos principais hospitais de enfermagem e centros de saúde da região de Dublin, com bom acesso a oportunidades de experiência de trabalho para os formandos. Os formandos de fora de Dublin podem ser colocados nas suas áreas de residência, pois os centros criaram parcerias com prestadores de cuidados de saúde em muitas regiões fora de Dublin</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ A equipa de orientação profissional e as faculdades/centros têm vínculos com faculdades relativamente à progressão de estudos e emprego ○ Os protocolos com os empregadores asseguram <i>feedback</i> e apoio curricular às faculdades/centros ○ São estabelecidas relações estratégicas com profissionais da área da saúde ○ Existe um protocolo para verificar o progresso dos formandos, garantindo qualidade, <i>feedback</i> e verificação da satisfação com os programas ○ Os formandos são consultados e podem contribuir para o desenvolvimento curricular
Formação Pré-Profissional - ALEMANHA	
www.arbeitsagentur.de/bildung/ausbildung/berufsvorbereitende-bildungsmassnahme	
<p>O projeto está estreitamente ligado a centros de emprego, empresas e a diferentes câmaras – como do comércio e da indústria/artesanato –, possibilitando a certificação da formação profissional na Alemanha</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Estabeleceu e aprovou parcerias de longo prazo com centros de emprego ○ Existe uma importante rede e uma relação de trabalho com empresas, organismos públicos, parceiros sociais e escolas ○ Observa-se uma relação de confiança com as diferentes câmaras ○ São estabelecidas parcerias estratégicas com vários prestadores de ensino profissional
Academia de Formação ATEC - PORTUGAL	
www.atec.pt	
<p>A ATEC localiza-se perto da Volkswagen Autoeuropa, em Palmela, perto de Lisboa, e também no Porto. Em 2012, em resposta às necessidades de formação dos <i>clusters</i> industriais regionais, descentralizou as suas operações de formação e iniciou o desenvolvimento de Cursos de Especialização Tecnológica em Aveiro, Braga, São João da Madeira e Viseu. Em 2014, chegou a Sines, onde estão localizadas as principais empresas petrolíferas de Portugal</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ A ATEC desenvolve parcerias estratégicas com universidades e politécnicos para a concessão de equivalência de créditos a estagiários que pretendam continuar os seus estudos ○ Estabelece protocolos com diferentes <i>stakeholders</i> - empresas, organismos públicos, parceiros sociais e prestadores de educação e de formação ○ Promove programas de responsabilidade corporativa para combater o abandono escolar precoce, como o “Tu és importante”, financiado pela Fundação dos Trabalhadores da Volkswagen ○ Cerca de 85% das entidades que trabalham com a Academia recomendam-na

Colégio Regional de Hertford - Parceria de construção moderna em alvenaria - INGLATERRA	
www.hrc.ac.uk	
<p>O Colégio situa-se no Corredor de Inovação do Reino Unido, uma região pioneira que liga Londres a Cambridge. Corresponde a uma área de grande crescimento para projetos ambientais, com construções industriais e residenciais significativas. A parceria industrial liderada pelos empregadores está diretamente ligada ao Modelo Curricular do Colégio e aos objetivos de reforma e atualização das práticas de construção para melhorar a competitividade</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ O <i>networking</i> ajuda a identificar e a colmatar lacunas de competências, a responder às prioridades setoriais, a apoiar os objetivos formativos locais, regionais e nacionais e a apoiar os empregadores a aceder a futuros trabalhadores competentes e motivados ○ A parceria permite aos empregadores participar na definição de competências e partilhar boas práticas ○ A colaboração proporciona aos empregadores a oportunidade de assegurar o reconhecimento da indústria e encorajar a formação superior ○ O <i>networking</i> proporciona maiores oportunidades aos empregadores e aos <i>stakeholders</i> para serem auscultados pelas principais organizações setoriais e comerciais, organismos de financiamento e departamentos governamentais do Reino Unido
Grupo Hoteleiro NH - enquanto provedor de FCT – ESPANHA	
www.nh-hotels.com/corporate/responsible-and-sustainable-company/communities/employability-programmes	
<p>O grupo NH participa ativamente nas iniciativas da administração pública local nas regiões onde tem unidades hoteleiras. Por exemplo, liderando a iniciativa de várias empresas do setor do turismo para a implementação da formação de dupla certificação em Madrid, Valência e Catalunha</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Neste processo de liderança, assumiram um papel ativo no apoio ao desenvolvimento dos recursos humanos no setor da hotelaria ○ A vasta experiência de aprendizagem profissional no setor hoteleiro levou a administração pública a rever os regulamentos relativos ao recrutamento nesta área
Autoridade para o Desenvolvimento dos Recursos Humanos – CHIPRE	
www.hrdauth.org.cy	
<p>A HRDA desenvolveu e utiliza uma variedade de recursos para informar, formar e manter uma relação com as empresas, parceiros e o público em geral sobre o seu papel e missão</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ A HRDA apresenta uma forte estratégia de comunicação, desenvolvida continuamente para atrair mais organizações e pessoas para as suas atividades ○ Patrocina eventos, tem presença nos meios de comunicação, publica folhetos informativos e implementa campanhas de sensibilização para alargar a sua visibilidade aos <i>stakeholders</i> e à sociedade em geral ○ Paralelamente, colabora com vários serviços e organizações em todo o Chipre, incluindo o Ministério do Trabalho e da Segurança Social e o Ministério da Educação, bem como entidades representativas dos empregadores e sindicatos
Danmar - POLÓNIA	
https://danmar-computers.com.pl	
<p>A Danmar organiza e participa em muitos eventos educacionais e de <i>networking</i>. Partilha conhecimentos e pesquisa as necessidades dos empregadores, tendo criado uma rede de instituições que apoiam o aumento da qualidade da formação e que estão dispostas a utilizar os resultados do trabalho da Danmar</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ A Danmar participa em <i>clusters</i> de TI ○ Criou grupos de especialistas que apoiam o processo de aprendizagem digital ○ Cooperar, por exemplo, com as universidades da sua região, bem como com as autoridades públicas, para melhorar os seus resultados e envolver mais pessoas ○ Também organiza conferências e eventos de <i>networking</i> para divulgar a sua ação e alargar a sua rede de contactos

NÍVEL 4: FOMENTAR A INTERNACIONALIZAÇÃO



Aconselhar prestadores de EFP e empregadores para o planeamento estratégico da cooperação internacional na FCT

As parcerias estratégicas envolvendo prestadores internacionais de EFP e empregadores de diferentes dimensões, áreas geográficas e setores podem contribuir positivamente para a melhoria dos três níveis anteriores apresentados. Os contributos de parceiros com várias perspetivas resultantes das suas diferentes realidades podem ser potencialmente adotados por outros parceiros, relevando “novas” formas de construir capacidades formativas, de construir currículos e perfis profissionais em conjunto ou de como liderar e trabalhar em rede.

O mercado de trabalho atual globalizou-se e encontra-se em rápida mutação. Como tal, precisa de colaboradores qualificados, que desenvolvam continuamente as suas competências e estejam cada vez mais aptos a trabalhar nos mercados de trabalho internacionais. O desenvolvimento da cooperação internacional em matéria de FCT contribui para apoiar esta necessidade. As organizações devem compreender os benefícios de colaborar ao nível operacional com todos os *stakeholders*, enfrentar desafios comuns e definir estratégias coordenadas para alcançar os mesmos objetivos.

Esta cooperação e mobilidade podem ser úteis de diferentes maneiras. Por exemplo, alguns países europeus apresentam elevadas taxas de desemprego, especialmente jovem. A cooperação internacional entre os empregadores e o sistema de EFP pode disponibilizar novos profissionais qualificados a uma força de trabalho globalmente consciente, aumentando a competitividade dos países

ou tornando esta força de trabalho competente capacitada para trabalhar noutros países. Para tal, é extremamente importante que os currículos e as qualificações sejam definidos em conjunto e reconhecidos entre os países cooperantes.

O ponto de partida para cada organização de EFP que considere trabalhar no envolvimento dos empregadores ao nível internacional deve ser estabelecer para si mesma os objetivos que pretende alcançar com a internacionalização das suas atividades, devendo, para isso, considerar questões relevantes como:

- Que alterações irá introduzir na sua organização?
- Qual será o impacto prático para formadores e para formandos?
- Com que áreas geográficas/tipos de organizações é importante trabalhar e porquê?
- Em que setores devem ser realizados os investimentos? Que acordos serão necessários, considerando as futuras necessidades de mão-de-obra?
- Como deverão ser desenvolvidos/adaptados os currículos e o que será avaliado ao nível internacional noutros países?

Após refletir sobre estas questões, deve definir-se um plano de ação detalhado.

O estabelecimento de ligações com organizações noutros países pode ser concretizado utilizando diferentes abordagens, como, por exemplo:

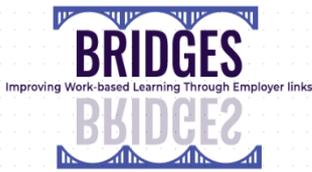
- a criação/participação em atividades internacionais, como conferências e seminários, que promovam o envolvimento dos empregadores na educação e na formação. É o caso da Conferência Internacional sobre Envolvimento dos Empregadores, cuja 6.ª edição foi realizada *online* em julho de 2021, sob o lema “Preparar os jovens para o futuro”. Muitos desafios atuais podem corresponder ao tema destas atividades, como, por exemplo “De que forma tem a FCT sido abordada durante a pandemia COVID-19?”;
- o desenvolvimento de comunidades internacionais de práticas, focalizadas em setores específicos para servirem como local de partilha e de aprendizagem contínua para inspirar prestadores de EFP e empregadores. Numa comunidade de práticas, os parceiros podem partilhar objetivos, interesses, problemas e as diferentes formas em como

são abordados. Os meios digitais podem contribuir para o sucesso da implementação de uma comunidade internacional de práticas - que é também um dos resultados do projeto BRIDGES. Sendo digital, permite maior participação, mais oportunidades e um acesso mais fácil aos *stakeholders*;

- a união das redes já existentes, nas quais os *stakeholders* podem ser alcançados. Sinalizam-se algumas redes potencialmente relevantes para o envolvimento internacional dos empregadores de EFP:
 - EfVET, Fórum Europeu do Ensino e Formação Técnica e Profissional, que facilita o *networking* entre profissionais para criar ligações entre as empresas, o EFP e os investigadores;
 - EUproVET, uma plataforma para prestadores de EFP que visa fornecer ao mercado de trabalho mão-de-obra qualificada;
 - EVBB, Associação Europeia de Institutos de Formação Profissional, cujo objetivo é a melhoria qualitativa do EFP na Europa;
 - CEDEFOP, que contribui para o desenvolvimento de políticas de EFP e para a sua implementação;
 - Grupo Internacional RC2020 College Group, uma rede sem fins lucrativos de faculdades que discute questões globais para que os formandos beneficiem de melhores oportunidades de aprendizagem;
- a cooperação através de projetos financiados entre prestadores de EFP e empregadores, que têm assim a oportunidade de se conhecerem melhor e de estabelecer planos relativos à mobilidade dos formandos do EFP. A participação em atividades de formação, de disseminação e de exploração nos projetos permite que os *stakeholders* tenham acesso aos resultados dos projetos, criando, assim, novas sinergias e processos de cooperação.

Todos os meios anteriormente referidos podem abrir caminhos para a FCT em diferentes países. Os formandos e os colaboradores devem estar preparados para a mobilidade internacional antes que aconteça e os acordos de aprendizagem devem ser assinados. Uma vez nas instalações onde irá ocorrer a FCT e durante a mobilidade, os formandos devem ser orientados e apoiados.

A cooperação internacional entre os prestadores de EFP e os empregadores permite a capacitação dos profissionais de EFP para o envolvimento efetivo dos



empregadores em toda a Europa – este é o principal objetivo do Programa de Formação Contínua BRIDGES –, construindo uma dimensão europeia de envolvimento dos empregadores e impulsionando a cooperação empresarial de EFP, envolvendo percursos internacionais da FCT. Consequentemente, promove o aumento da mobilidade para que os formandos de EFP na Europa possam trabalhar em vários ambientes e atividades, garantindo que os futuros colaboradores reúnem as competências internacionais que o mercado de trabalho global necessita. Espera-se que a excelência e a atratividade dos percursos internacionais de EFP e da FCT se desenvolvam entre empregadores, jovens, as suas famílias e a sociedade em geral. Idealmente, enquanto objetivo final, as parcerias internacionais podem procurar influenciar as políticas relacionadas com a educação e a formação e o envolvimento dos empregadores ao nível internacional.

O mundo do trabalho está a mudar a diferentes ritmos em vários países. Todas as visões disponibilizadas por parceiros destes países podem ser consideradas para que possam apoiar-se mutuamente e prepararem-se da melhor forma possível para novos desafios a abordar relacionados com a FCT.

Finalmente, é importante avaliar os resultados para melhorar a qualidade da cooperação. Tal deve ser feito através da monitorização regular da implementação das parcerias, utilizando indicadores quantitativos e qualitativos para verificar a progressão no alcance dos objetivos, obter *feedback* dos participantes, controlar o número de pessoas envolvidas e analisar quaisquer outros dados de mobilidade relevantes.

Apresentam-se, seguidamente, outros exemplos de medidas que estão a ser concretizadas nos oito países parceiros do projeto BRIDGES relativamente ao reforço da internacionalização entre os prestadores de EFP, empregadores e *stakeholders*.

Grupo de Trabalho Estratégico de Aprendizagem Baseada no Trabalho - IRLANDA DO NORTE	
<i>Web: n/a</i>	
<p>Maximizar a oportunidade de promover o setor da formação no exterior em consonância com a vertente de internacionalização da formação contínua junto dos empregadores internacionais</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ O grupo envolve-se com os empregadores ao nível internacional no contexto do planeamento do desenvolvimento da força de trabalho, com o objetivo de manter relações estratégicas de longo prazo ○ Trabalha em parceria com agências e parceiros internacionais para facilitar soluções de desenvolvimento da FCT para empregadores internacionais
Formação Contínua em Saúde na Região de Dublin - IRLANDA	
www.cdetb.ie	
<p>A FCT é parte integrante de todos os programas. Os formandos realizam formação prática no trabalho na Irlanda ou noutros países europeus através de mobilidades KA1 financiadas pelo programa ERASMUS+. A inovação e a gestão da mudança na educação beneficiam da exploração das melhores práticas aos níveis nacional e internacional através das Parcerias Estratégicas Erasmus+ KA2</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ A participação no programa Erasmus+ beneficia as competências transversais dos formandos e amplia a sua experiência cultural/linguística ○ A participação também facilita o trabalho dos professores e outros profissionais na partilha e na modificação de modelos de boas práticas e na criação de oportunidades de desenvolvimento profissional ○ A promoção da qualidade, transparência e reconhecimento dos resultados de aprendizagem dos períodos de mobilidade no estrangeiro é desenvolvida utilizando ferramentas e instrumentos europeus ○ A direção continua a contribuir para a criação do Espaço Europeu da Educação, reforçando a capacidade dos fornecedores de Formação Contínua/EFP para realizar projetos de mobilidade de elevada qualidade na Europa e fora da Europa
Formação Pré-Profissional - ALEMANHA	
www.arbeitsagentur.de/bildung/ausbildung/berufsvorbereitende-bildungsmassnahme	
<p>O projeto tem vindo a contar com um número crescente de formandos com origem migrante. Os formadores e os formandos podem participar em programas de mobilidade de EFP e é disponibilizado apoio linguístico e cultural, sendo igualmente desenvolvidas medidas inclusivas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Permite a participação em programas multinacionais de mobilidade ao nível do EFP ○ São disponibilizadas abordagens linguísticas individuais para apoiar a integração e melhorar a empregabilidade dos formandos migrantes ○ São frequentemente desenvolvidas formações e apresentações sobre o comércio internacional e modelos de negócios
Academia de Formação ATEC - PORTUGAL	
www.atec.pt	
<p>A ATEC possibilita aos seus formandos a oportunidade de realizarem formação prática no trabalho, parcial ou integral, em empresas de acolhimento localizadas noutros países da União Europeia, através da participação em programas de mobilidade financiados pelo Erasmus+. Estas atividades contribuem para o desenvolvimento de várias competências técnicas, tecnológicas, linguísticas e culturais, ajudando a facilitar o desenvolvimento da carreira dos formandos e a sua entrada no mercado de trabalho no estrangeiro</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ A ATEC disponibiliza formação técnica em países lusófonos, como Angola e Moçambique ○ Participa em consórcios internacionais para o desenvolvimento de projetos de antecipação das necessidades dos mercados português e europeu ao nível da formação em diversas áreas técnicas e tecnológicas, bem como para a partilha de novos métodos e tecnologias de aprendizagem

Colégio Regional de Hertford - Parceria de construção moderna em alvenaria - INGLATERRA	
www.hrc.ac.uk	
<p>O Colégio e os seus parceiros proporcionam um desenvolvimento de competências ambiciosas e orientadas, alinhadas com os padrões ocupacionais internacionais. Embora as oportunidades para projetos internacionais tenham sido restringidas, a parceria tem permitido o intercâmbio de formandos nacionais e a formação partilhada que aumenta as suas competências globais e a empregabilidade no setor, incluindo no estrangeiro</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ A colaboração na disponibilização de programas técnicos alinhados com os padrões ocupacionais internacionais posiciona o HRC e os seus parceiros para o desenvolvimento de projetos internacionais ○ A colaboração com o British Council e nos projetos Erasmus+ é explorada de forma proativa. Estes projetos permitem ao HRC apresentar uma perspetiva global de competências aos seus formandos
Grupo Hoteleiro NH - enquanto provedor de FCT - ESPANHA	
www.nh-hotels.com/corporate/responsible-and-sustainable-company/communities/employability-programmes	
<p>O grupo NH tem uma presença global e incentiva o intercâmbio de formandos entre os países onde tem presença, na União Europeia e na América</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Os Hotéis NH são um exemplo de uma empresa que tem aprendido nos países onde está implementada, importando para Espanha – o país de origem da multinacional – práticas de sucesso ○ Como cadeia hoteleira global, os formandos de EFP podem realizar os seus estágios em vários países da Europa ou noutros países do mundo onde a cadeia está presente, aprendendo a trabalhar em diferentes contextos culturais
Autoridade para o Desenvolvimento dos Recursos Humanos - CHIPRE	
www.hrdauth.org.cy	
<p>A HRDA procura regularmente a cooperação e a troca de experiências com outras organizações e redes dentro e fora da Europa na área da formação e do desenvolvimento dos recursos humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ A HRDA representa frequentemente o Chipre em conferências e reuniões oficiais ao nível da UE ○ O CEO da HRDA é um dos dois representantes oficiais do governo no Grupo de Diretores Gerais dos Órgãos Responsáveis pela Formação Profissional
Danmar - POLÓNIA	
https://danmar-computers.com.pl	
<p>A melhoria da internacionalização consiste principalmente em utilizar os melhores métodos de formação europeus e apresentá-los à comunidade local para criar o ambiente formativo mais benéfico para a população. Tal é concretizado através da participação em projetos financiados pela Europa, onde a Danmar também contribui com a sua experiência e nos quais os seus colaboradores podem melhorar as suas competências</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ A Danmar promove as melhores práticas europeias junto da comunidade local, através da participação em projetos financiados ao nível europeu ○ Também desenvolve percursos de aprendizagem para aumentar a internacionalização das ofertas de formação em que está envolvida ○ Tal permite a aquisição de competências necessárias para encontrar emprego, incluindo noutros países, considerando que muitas das formações oferecidas são concebidas considerando ferramentas de reconhecimento de competências nos países europeus

TENDÊNCIAS DA FCT E DO ENVOLVIMENTO DE EMPREGADORES

A *BRIDGES Metodologia* disponibiliza orientação prática para a sua implementação, exemplos de modelos/práticas locais de envolvimento de empregadores e fatores de sucesso para cada um dos quatro níveis:

1. Construir soluções formativas
2. Conceber colaborativamente currículos e percursos profissionais
3. Liderar e impulsionar o *networking*
4. Fomentar a internacionalização

Para assegurar a sua implementação eficaz em qualquer país, recomenda-se igualmente que sejam consideradas as respetivas tendências atuais sobre a FCT e sobre o envolvimento dos empregadores, uma vez que podem ser relevantes para adaptá-la a contextos específicos. Resume-se, seguidamente, as principais tendências – relativas a políticas, Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), transformação digital e contexto pós-COVID-19 – identificadas pelos grupos locais de especialistas nos países participantes do projeto - Portugal, Espanha, Inglaterra, Irlanda do Norte, Irlanda, Alemanha, Chipre e Polónia.

Relevam-se as tendências da transformação digital pós-COVID-19, uma vez que a digitalização conheceu um avanço significativo desde o início da pandemia, em particular ao nível da educação e da formação. Governos de todo o mundo têm vindo a definir orientações sobre a implementação do ensino e da formação à distância num curto período de tempo e, neste contexto, professores, formadores, alunos e formandos tiveram que melhorar as suas competências digitais para poderem continuar o processo de ensino/formação-aprendizagem à distância.

No que se refere ao setor do EFP e ao envolvimento dos empregadores e da prática da FCT, foram lançadas novas tendências. A pandemia COVID-19 tem, conseqüentemente, aumentado o espírito de resistência às adversidades normalmente trazidas pela transformação digital, abrindo novas possibilidades que continuam a ser exploradas de diferentes formas, dependendo do contexto e das necessidades de cada país. Apresentam-se seguidamente estratégias concretas que estão a ser utilizadas para enfrentar os desafios criados pelas conseqüências da pandemia COVID-19 nos países participantes do BRIDGES.

IRLANDA DO NORTE			
Políticas	ODS	Transformação digital	Pós-COVID-19
<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia da Irlanda do Norte para o Ensino Superior - orientações para o ensino superior, compromissos políticos, objetivos e cronograma • <i>Training for Success</i> - programa que fornece ferramentas para encontrar emprego, com foco na aprendizagem adicional necessária • Aprendizagens - formação através de estágios a pessoas com idade \geq a 16 anos 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilização de conhecimento baseado em evidências, inovações, tecnologias e percursos para os formandos (ODS 4) • Educação acessível para as comunidades em toda a Irlanda do Norte e construção de oportunidades de responsabilidade social no currículo (ODS 8) • Trabalho com o Departamento de Justiça da Irlanda do Norte para apoiar a estratégia regional de reabilitação e proporcionar educação nos estabelecimentos prisionais (ODS 16) 	<ul style="list-style-type: none"> • O Manifesto Digital Colaborativo fornece princípios orientadores para a tomada de decisões e sobre o papel do digital baseado na: i. visão partilhada - digital pelo <i>design</i>; ii. Princípios - flexível, envolvente, eficiente, informado, controlado; iii. Conceitos - centrado no formando, inspirador, colaborativo, universal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar a proposta do Departamento para as Intervenções Económicas e Aprendizagem e Recuperação das Aprendizagens Baseada no Trabalho pós-COVID-19 • Liderança nos elementos da FCT do Plano de Ação de Recuperação Económica COVID-19 do Departamento de Economia da Irlanda do Norte, apoiando a disponibilização de uma força de trabalho altamente qualificada e adaptável

IRLANDA			
Políticas	ODS	Transformação digital	Pós-COVID-19
<ul style="list-style-type: none"> • As necessidades de educação e formação são identificadas por grupos de especialistas, unidades de pesquisa e agências • Pesquisas sucessivas associadas à dificuldade em preencher vagas identificam as áreas de trabalho onde se observam essas dificuldades • Formação Contínua Futura: <i>Transforming Learning 2020</i>: identifica a necessidade de uma divisão mais equilibrada após a saída do ensino regular para o Ensino Técnico-Profissional e o Ensino Superior 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar o percurso do ensino profissional como uma opção para quem abandona a escola • Continuar a envolver os <i>stakeholders</i> no desenvolvimento de cursos de Formação Contínua em resposta à escassez de competências, proporcionando flexibilidade e inclusão • Contribuir para o Espaço Europeu da Educação através da criação de competências de Formação Contínua/EFP, para realizar projetos de mobilidade de alta qualidade na Europa e ao nível internacional 	<ul style="list-style-type: none"> • A Estratégia Nacional Digital 2013 e a Estratégia TEL 2019 (SOLAS/ETBI) focaram com sucesso a capacitação em Aprendizagem Aprimorada em Tecnologia através de Formação Contínua/EFP • EFP para o Futuro do Trabalho: Irlanda 2020 - foca-se na transformação digital da formação contínua • É necessário um foco para incorporar experiências de aprendizagem mista e <i>online</i> que correspondam às expectativas do futuro formando em Formação Contínua 	<ul style="list-style-type: none"> • Formação Contínua futura: <i>Transforming Learning 2020</i>: reconhece que a recuperação pós-COVID-19 requer iniciativas específicas, particularmente em torno de oportunidades de requalificação • Os modos e a natureza da aprendizagem terão de continuar a adaptar-se ao mundo digital. A Formação Contínua pode maximizar os benefícios da oferta de aprendizagem mista/<i>online</i> que resultou das consequências da COVID-19

ALEMANHA			
Políticas	ODS	Transformação digital	Pós-COVID-19
<ul style="list-style-type: none"> Os cursos de dupla certificação, escolar e profissional, são implementados em todos os níveis Todas as organizações de EFP devem estar em conformidade com o EQAVET e o QEQ Existem bastantes projetos para a inclusão de pessoas com menos oportunidades 	<ul style="list-style-type: none"> Provisão de parcerias estáveis Cooperação de proximidade entre organismos públicos, autoridades, empresas e instituições de ensino Aplicação do EQAVET e do QEQ Os cursos de dupla certificação possibilitam o acesso ao ensino e à formação profissional inicial formal e apoiam o emprego Abordagem individual e multiangular para o sucesso 	<ul style="list-style-type: none"> A Presidência alemã da UE em 2020 abordou a digitalização em quatro áreas prioritárias: <ul style="list-style-type: none"> - soberania digital; - combate ao cibercrime; - utilização de dados com segurança; - Europa digital e mais próxima dos cidadãos. Com base na Estratégia Europeia de Digitalização, a Alemanha iniciou um pacto de digitalização para o setor educativo 	<ul style="list-style-type: none"> São iniciados programas para melhorar a literacia digital de todas as gerações e dos quadros associados à educação e formação Está a ser debatido um plano de recuperação pós-COVID-19, que inclui várias dimensões – económica, social, educacional, ambiental –, com base em várias iniciativas europeias, tais como o <i>Green Deal</i>

PORTUGAL			
Políticas	ODS	Transformação digital	Pós-COVID-19
<ul style="list-style-type: none"> O Plano Nacional de Reformas (PNR) defende a criação de condições para que pelo menos 55% dos alunos do ensino secundário possam frequentar os percursos de EFP Alinhamento de todas as escolas de EFP com o EQAVET Portugal criou recentemente a marca nacional “Escolas Profissionais de Portugal” sob a égide da Associação Nacional de Escolas Profissionais (ANESPO) 	<ul style="list-style-type: none"> Em 2021, a ANESPO comprometeu-se a: <ul style="list-style-type: none"> - intensificar os contactos com as autoridades dos PALOP para considerar o trabalho cooperativo e impulsionar o Erasmus+ Africa (ODS 1); - tornar os cursos de EFP mais flexíveis e inclusivos; - acabar com a discriminação no acesso ao ensino superior para os alunos do EFP; - garantir a igualdade de acesso e apoio financeiro a jovens de regiões com menor oferta de EFP (ODS 4) - contactar agentes económicos e sociais para o desenvolvimento de projetos educacionais com escolas de EFP, garantindo emprego (ODS 8) 	<ul style="list-style-type: none"> O Plano de Ação Português para a Transição Digital tem quatro medidas-chave - centradas no EFP e na FCT: i. educação digital; ii. EFP e requalificação; iii. inclusão digital e alfabetização; iv. transferência <i>de know how</i> - parcerias entre prestadores de educação e empresas 	<ul style="list-style-type: none"> Em 2021, a ANESPO comprometeu-se a: <ul style="list-style-type: none"> - manter o Grupo de Trabalho COVID-19, composto pelos Diretores Pedagógicos das escolas de EFP - realizar iniciativas que permitam às escolas de EFP partilhar experiências, contribuindo para fortalecer respostas e encontrar soluções - continuar os contactos com as autoridades públicas para assegurar a proteção dos interesses dos centros de EFP - exigir a definição de estratégias para avaliar as necessidades socioeconómicas de cada região, para promover o emprego, a inclusão social e o combate ao abandono escolar precoce

INGLATERRA			
Políticas	ODS	Transformação digital	Pós-COVID-19
<ul style="list-style-type: none"> • Em 2020, novas qualificações de Nível T com 315h de FCT industrial • Em 2022, começa a reforma das Qualificações Técnicas Superiores (níveis 4 e 5) • 12 novos institutos de tecnologia criados e 8 prestes a iniciar atividade • As bolsas de formação foram revistas, com padrões de qualidade mais elevados • O documento <i>Skills for Jobs</i> (2021) coloca os empregadores no papel central na conceção de cursos técnicos • Fundo de desenvolvimento para ajudar as faculdades a estabelecer centros de negócios 	<ul style="list-style-type: none"> • As desigualdades são tratadas através de uma Garantia de Competências Vitalícias, que disponibiliza aos adultos uma qualificação de nível 3 (2021) • A partir de 2025, o direito a um empréstimo para aprendizagem ao longo da vida visa tornar a educação mais inclusiva, permitindo que adultos e jovens estudem de forma mais flexível • Campanha nacional de recrutamento de indivíduos para ensinar no EFP, investimento no desenvolvimento profissional de alta qualidade e criação de um programa de intercâmbio de recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • A plataforma digital <i>The Skills Toolkit</i> oferece formação gratuita para pessoas sem competências digitais essenciais necessárias para a vida e trabalho • Em 2020, o Governo possibilitou o acesso gratuito, a adultos que necessitam de competências digitais essenciais para o trabalho, às qualificações de competências digitais • O documento <i>Skills for Jobs</i> propõe a introdução de uma aprendizagem digital mais flexível e baseada em módulos • A reforma das Competências Técnicas Superiores incluirá a opção de fazer um percurso digital 	<ul style="list-style-type: none"> • A plataforma foi lançada em resposta à pandemia COVID-19 para possibilitar o acesso a cursos digitais gratuitos e de elevada qualidade, visando construir competências, progredir no trabalho e impulsionar as perspetivas de carreira • Desde então, foi ampliado para incluir 62 cursos adicionais • O novo Fundo Nacional de Competências, no valor de 2,5 mil milhões de libras, tem como objetivo melhorar o mercado de trabalho pós-COVID-19, bem como facilitar a formação para empregos mais qualificados e mais bem remunerados. Inclui o lançamento de <i>bootcamps</i> digitais de competências

ESPANHA			
Políticas	ODS	Transformação digital	Pós-COVID-19
<ul style="list-style-type: none"> • Em 2019, foi criado o Plano para a Modernização da Formação Profissional, destacando-se a acreditação de competências, 200.000 lugares para EFP até 2023; um sistema de EFP único, flexível e acessível; novos cursos em Inteligência Artificial, <i>Big Data</i> e Segurança Cibernética; e salas de aula de empreendedorismo em 1.850 centros de EFP • Em 2021, começou a ser preparada uma nova lei para consolidar o sistema de EFP 	<ul style="list-style-type: none"> • Agenda para a digitalização do setor agroalimentar e florestal e do meio rural (ODS 1, ODS 4, ODS 8) • Plano Estratégico para a Igualdade de Oportunidades para mulheres e homens empregados (ODS 1, ODS 5, ODS 8) • Estratégia de Transição, para otimizar as oportunidades de emprego, com especial atenção aos setores estratégicos e planos de reativação para áreas desfavorecidas (ODS 4, ODS 8, ODS 13) 	<ul style="list-style-type: none"> • O governo espanhol está a desenvolver uma Estratégia para a Digitalização no EFP • Está a ser implementado o plano de conectividade para escolas de EFP • É promovido o desenvolvimento de competências digitais de formadores e formandos • Um módulo sobre digitalização será incorporado em breve em todos os cursos de Formação Profissional • O programa <i>Educa en Digital</i> impulsiona a mudança tecnológica da educação 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento de mecanismos reguladores para a formação profissional através de meios virtuais • Criação de programas de ajuda para apoiar os jovens desfavorecidos, especialmente sem acesso a computadores em casa e sem a opção de estudar <i>online</i> • Maior acesso à formação profissional para os desempregados

CHIPRE			
Políticas	ODS	Transformação digital	Pós-COVID-19
<ul style="list-style-type: none"> • O Conselho de Ministros aprovou o Quadro de Qualificações do Chipre (CyQF) em 2012 e o QEQ em 2021 • O CyQF permite a validação e a comparação de qualificações e, portanto, uma maior facilidade na mobilidade de trabalhadores e formandos • A Agência de Desenvolvimento de Recursos Humanos (HRDA) desenvolveu o sistema de qualificações profissionais (SVQ) como parte do CyQF, com normas para qualificações de EFP 	<ul style="list-style-type: none"> • O Departamento de Ensino Secundário Técnico e Profissional (STVE) oferece formação a jovens e a adultos que procuram colmatar as lacunas entre as competências e as necessidades do mercado de trabalho (ODS 4) • Os programas de EFP são disponibilizados aos reclusos para ajudá-los na reintegração na sociedade (ODS 4) • Comissão para a Igualdade de Género no Emprego e na Formação Profissional (ODS 5). • Colocação laboral de jovens desempregados com formação terciária (ODS 8) 	<ul style="list-style-type: none"> • Em 2012, foi aprovada a Estratégia Digital para o Chipre, incluindo a área de educação e formação e empreendedorismo digital • A estratégia setorial do Chipre 2019-30 centra-se nas competências digitais e na digitalização, entre outras • Foram introduzidas no STVE novas especializações relacionadas com competências digitais • O Cyprus Digital Champion preparou um memorando de colaboração para desenvolver as competências digitais dos cidadãos e formar profissionais de TIC 	<ul style="list-style-type: none"> • A HRDA elaborou o Suplemento de Orientações e Procedimentos de “Utilização de métodos de ensino à distância em programas de formação”, aplicado desde março de 2020 • A HRDA promoveu, em 2020, a utilização do <i>e-learning</i> por parte dos prestadores de formação subsidiados • Em setembro de 2020, o Ministério da Educação apresentou uma proposta que altera os regulamentos existentes sobre o ensino básico e secundário para incluir explicitamente o ensino à distância

POLÓNIA			
Políticas	ODS	Transformação digital	Pós-COVID-19
<ul style="list-style-type: none"> • A Polónia desenvolveu um Quadro de Qualificações Polaco (QQP) em 2006, que foi associado ao QEQ em 2013 e integrado no sistema de qualificações em 2016 • O QQP inclui ainda três graus de descritores de resultados de aprendizagem: <ul style="list-style-type: none"> - descritores universais, aplicáveis a todos os tipos de educação; - descritores específicos, visando o EFP e/ou o ensino superior; - área temática/descriptores disciplinares 	<ul style="list-style-type: none"> • Em termos de educação, os ODS na Polónia centram-se na implementação do Objetivo 4: <ul style="list-style-type: none"> - promover a educação global: inter-relações entre pessoas e eventos no mundo; - utilizar bons exemplos de todo o mundo; - melhorar as competências-chave, tais como a comunicação, a criatividade e a gestão de conflitos; - integrar o apoio - desenvolver atitudes de abertura de espírito entre os formandos 	<ul style="list-style-type: none"> • Uma das prioridades polacas em relação à transformação digital é a generalização das tecnologias digitais, introduzindo-as nas salas de aula e equipando todas as escolas com uma rede de <i>internet</i> de alta velocidade • Outra prioridade é preencher a lacuna no setor das TIC, aumentando a sua inovação e combatendo a exclusão digital • As escolas secundárias estão a ser capacitadas para utilizar recursos <i>online</i> e o ensino superior para introduzir a educação digital 	<ul style="list-style-type: none"> • A COVID-19 acelerou a digitalização nas instituições • Há um desenvolvimento contínuo para equipar as famílias com as ferramentas informáticas necessárias e o acesso à <i>Internet</i> • É promovida a utilização segura da <i>internet</i> • As escolas estão a ser equipadas com ferramentas digitais e com professores com competências para realizar aulas <i>online</i> • A Estratégia para o Desenvolvimento da Polónia prevê o acesso de banda larga a todas as escolas, especialmente nas zonas rurais

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cooperação entre o EFP e as empresas e o envolvimento efetivo dos empregadores podem ser encarados como um desafio que deve ser continuamente adaptado estrategicamente a ambos os atores, considerando as necessidades dos prestadores de EFP e o contexto empresarial local/regional/nacional e mesmo internacional que define as tendências globais do mercado de trabalho.

Para tal, é crucial dispor de tempo e ter recursos humanos qualificados. Para os prestadores de EFP, implica capacitar os profissionais de EFP. No entanto, do ponto de vista dos empregadores, disponibilizar os seus colaboradores, recursos, instalações e tempo de trabalho para estabelecer relações ao nível do EFP e acolher os formandos no local de trabalho não constituem, normalmente, as suas prioridades. Assim, é crucial investir neste relacionamento, ultrapassando obstáculos e envolvendo os empregadores de uma forma que seja atrativa para ambas as partes.

Este é precisamente o objetivo do presente documento: disponibilizar uma metodologia sólida e holística orientada para a ação, visando orientar qualquer prestador de EFP que necessite de estabelecer, gerir e/ou melhorar uma política e agenda interna eficaz de envolvimento dos empregadores. Disponibiliza um percurso de quatro níveis, com exemplos de diferentes atividades que podem ser implementadas para alimentar a relação entre o EFP e as empresas.

Quanto mais níveis de envolvimento forem estabelecidos, maiores serão os benefícios para as partes envolvidas. No entanto, pode nem sempre ser necessário implementar os quatro níveis, dependendo de cada contexto e das respetivas necessidades específicas. O mais importante é envolver os empregadores de forma estratégica, criando valor, que seja igualmente replicado para os prestadores de EFP, através do desenvolvimento de ações concretas benéficas para ambos.

Sintetizam-se algumas recomendações para o estabelecimento de uma relação *win-win* entre o EFP e as empresas:

- **selecionar os parceiros adequados** - é necessário realizar algumas pesquisas iniciais sobre os potenciais parceiros e definir estratégias

adaptadas a cada um, já que são todos diferentes. É importante estipular quais os setores que devem ser abordados, identificar um ponto focal e verificar quem tem o poder de decisão em cada empresa, se as organizações têm ou não experiência de envolvimento com prestadores de EFP ou que relações têm com outros *stakeholders*, tais como instituições governamentais;

- **criar uma equipa com representantes da empresa com diferentes funções** - cada empregador envolvido no EFP deve ter algumas pessoas envolvidas nesse relacionamento, tais como representantes de vários departamentos, como recursos humanos, colaboradores e gestores. Tal contribui para uma visão mais ampla das necessidades da empresa, além de evitar que uma única pessoa fique sobrecarregada com várias responsabilidades. Paralelamente, se alguém deixar a equipa de trabalho de EFP na empresa, pode ser facilmente substituída, contribuindo para uma melhor sustentabilidade do projeto;
- **compreender o mundo empresarial** - é essencial compreender o foco dos empregadores, que muitas vezes é mais centrado no processo produtivo de bens ou na oferta de serviços que geram lucro, em vez de proporcionar oportunidades de emprego ou de contribuir para o desenvolvimento dos respetivos colaboradores. Conhecer as prioridades de todos facilitará a definição de objetivos comuns que contribuem para o sucesso de todas as partes no relacionamento;
- **agregar valor** - os prestadores de EFP devem adicionar valor aos empregadores com que se envolvem, como a oportunidade de contribuir para um currículo adaptado às necessidades das empresas em termos de competências dos colaboradores. Além disso, os prestadores de EFP devem apresentar uma visão holística das tendências do mercado de trabalho nas áreas em que as empresas operam e também relacioná-las com o restante setor empresarial que as rodeia;
- **alimentar a relação** - como qualquer outra relação, é necessário alimentar continuamente a relação entre os prestadores de EFP e os empregadores. Portanto, por exemplo, além do passo inicial de contribuir para o currículo, é importante estar ciente do progresso dos formandos no local de trabalho, verificando se demonstram quaisquer lacunas de competências, para que possam ser incorporadas eventuais melhorias

nos currículos, os quais são continuamente adaptados às necessidades reais dos empregadores;

- **disseminar a relação para um público mais amplo** - explicar como contribui positivamente para todas as partes envolvidas, que podem ser vistas como agentes de mudança e modelos para os indivíduos e para o ambiente económico e social local;
- **desenvolver uma rede de trabalho** - através do envolvimento com alguns empregadores, pode ter acesso a novos parceiros que estão nas suas redes, incluindo associações comerciais ou profissionais. Os prestadores de EFP podem aproveitar esta oportunidade para expandir os seus contactos, considerando as suas necessidades e visando sempre melhorar as relações entre o sistema de EFP e os empregadores, aproveitando as melhores práticas com as quais cada elemento da rede pode contribuir.

Finalmente, enumeram-se os dois outros resultados do projeto BRIDGES:

- **BRIDGES Programa de Formação Contínua**, uma formação para ajudar os profissionais do EFP a desenvolver o seu percurso BRIDGES e a construir a excelência no envolvimento dos empregadores;
- **BRIDGES Recursos digitais e comunidade de práticas**, uma plataforma *online* de acesso livre e permanente a todos os conteúdos do projeto, incluindo infografias que representam os quatro níveis de envolvimento do empregador, os materiais de *e-learning* do Programa de Formação Contínua e um conjunto de vídeos de boas práticas sobre o envolvimento dos empregadores.

Juntos, os três recursos disponibilizam aos prestadores de EFP uma solução completa para envolver os empregadores ao nível do EFP e gerir eficazmente o seu relacionamento através de quatro níveis de interação, que não são necessariamente sequenciais ou obrigatórios. Estes níveis possibilitam uma visão de múltiplas oportunidades e atividades que podem ser implementadas em processos de cooperação *win-win* entre os prestadores de EFP e os empregadores.

BRIDGES

Improving Work-based Learning Through Employer links

BRIDGES?



Center for Social
Innovation



Centrum Wspierania
Edukacji
i Przedsiębiorczości

evolve

CDET B

Info
def

IB



Projeto 2020-UK1-UK01-KA2020-078809



Cofinanciado pelo
Programa Erasmus+
da União Europeia

O apoio da Comissão Europeia à produção desta publicação não constitui um aval do seu conteúdo, que reflete unicamente o ponto de vista dos autores, e a Comissão não pode ser considerada responsável por eventuais utilizações que possam ser feitas com as informações nela contidas.