



Programa de
Aprendizagem ao
Longo da Vida



dualvet

Dual VET

Transferência de metodologias de sucesso para
implementação do sistema de aprendizagem
em regime de alternância.

Formação para atores empresariais



Programa de
Aprendizagem ao
Longo da Vida



dual**vet**

Transferência de metodologias de sucesso para
implementação do sistema de aprendizagem
em regime de alternância.
Formação para atores empresariais

Parceiros do projeto:



afw | akademie
für welthandel



fundación
SANVALERO
GRUPO SANVALERO 



 mentortec



Cámara
Zaragoza

Este projecto foi financiado com o apoio da Comissão Europeia. Esta publicação [comunicação] reflecte apenas as opiniões do autor, ea Comissão não pode ser responsabilizada por qualquer uso que possa ser feito da informação aqui contida.

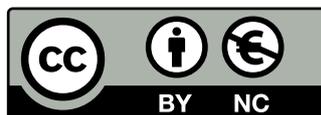
ISBN: XXXXXXXXXX

Coordenação de publicação:

Cámara de Comercio, Industria
y Servicios Zaragoza
P^a Isabel la Católica, 2
50009 · Zaragoza (España)
www.camarazaragoza.com

Design e layout:

Selenus (www.selenus.es)



Esta licença permite que outros remixem, adaptem e criem a partir do seu trabalho para fins não comerciais, e embora os novos trabalhos tenham de lhe atribuir o devido crédito e não possam ser usados para fins comerciais, os usuários não têm de licenciar esses trabalhos derivados sob os mesmos termos.



Tabela de conteúdos

Introdução	5
1. Uma introdução ao Sistema Dual. O segredo do sucesso Alemão e Austríaco	8
2. Guia prático para Pequenas e Médias Empresas organizarem e implementarem o Sistema Dual. Um caso de estudo para os sectores de Turismo e Automóvel	40
3. Perguntas e respostas sobre processos de implementação do Sistema Dual	70
4. Explorando as competências transversais necessárias para tutores de empresas. Guia prático de formação	92
Referências	126

Introdução



Hoje em dia, a taxa de desemprego de jovens com menos de 25 anos é de cerca de 49,6 % em Espanha e 31,2 % em Portugal. É consideravelmente maior em comparação com outros países como a Alemanha (7,2 %) ou a Áustria (10,1 %). Do ponto de vista da União Europeia, a formação dual está diretamente relacionada com a diminuição do desemprego jovem, e é, assim, identificada como um pilar principal para a educação e formação nos países membros.

Este modelo tem um efeito conciliador entre a educação e a indústria, uma vez que atua como um elemento de transição entre ambos, ao mesmo tempo que fortalece a posição das empresas na sociedade, tornando-as atores fundamentais e proporcionando aos jovens uma qualificação adaptada às necessidades do mercado. É por este motivo que o projeto DualVet foca o seu desenvolvimento e resultados principalmente nas Pequenas e Médias Empresas (PME) industriais que representam mais de 99 % do tecido produtivo em Espanha, Portugal, e que são responsáveis por 70 % dos novos contratos.

A iniciativa DualVet pretende ser uma transferência e proposta de adaptação de modelos de sucesso em formação dual provindos da Alemanha e Áustria para Espanha e Portugal. Preferencialmente atua na indústria automóvel e do turismo, proporcionando a singularidade do desenvolvimento e ensino de uma



Manuel Teruel Izquierdo

formação específica para instrutores internos.

Faz parte do Programa de Aprendizagem ao Longo da Vida (LLP)/Leonardo da Vinci que foi concebido para permitir que as pessoas, em qualquer altura da sua vida, participem em experiências de aprendizagem estimulantes, assim como desenvolver a educação e a formação por toda a Europa. As atividades do deste programa são agora exercidas ao abrigo do novo Programa Erasmus+, que decorrerá entre 2014 e 2020.

A inovação transferida no projeto DualVet lidou, antes de mais, com a identificação de

competências-chave transversais para a atividade do instrutor interno (também conhecido como tutor), com o objetivo final de ensinar grupos de instrutores em Espanha e Portugal sobre um programa de formação específico, adaptado às necessidades destes profissionais. Um programa de formação onde aprenderam a planear e avaliar os conteúdos que ensinarão aos seus aprendizes, enquanto trabalharam as capacidades e exploraram as competências transversais, facilitando assim o seu trabalho em matéria de formação.

Além disso, a iniciativa DualVET contribuiu para o desenvolvimento e edição do documento que apresentamos – Um Guia Prático destinado empresas que pretendam implementar o sistema dual – e que oferece dicas práticas, condutas e recomendações de grande importância para este sistema de formação. Neste guia, as empresas encontrarão informação sobre como o Sistema Dual é concebido e implementado nos países parceiros – Alemanha e Áustria –, questões importantes para que a empresa tenha sucesso na formação dual, ações necessárias para se desenvolverem enquanto empresas duais, com especial enfoque na indústria automóvel e do turismo, e um resumo prático sobre competências-chave transversais para o instrutor da empresa dual.

O DualVet foi concebido para alcançar os seguintes objetivos:

- » Promover formação dual enquanto sensibiliza a sociedade, administrações públicas e empresas, sobre os benefícios que um Sistema de formação profissio-

nal como o dual pode ter para facilitar o acesso dos jovens ao mercado de trabalho.

- » Realizar uma verdadeira transferência de conhecimento a partir de sistemas com experiência em formação dual na Alemanha e Áustria para Espanha e Portugal, com enfoque na formação dos instrutores internos em capacidades e competências transversais.

Promovido pela Câmara Oficial do Comércio, Indústria e Serviços de Zaragoza, o projeto teve o compromisso e experiência de instituições e organizações competentes no campo da educação, formação profissional e emprego: Cambra de Comerç I Industria de Terrassa (Tarrassa, Espanha), Fundación San Valero (Zaragoza, Espanha), Mentortec – Serviços de Apoio a Projetos Tecnológicos S.A. (Matosinhos, Portugal), Inovaformação – Prestação de Serviços de Formação Profissional Lda. (Matosinhos, Portugal), ABIF – Wissenschaftliche Vereinigung für Analyse Beratung und Interdisziplinäre Forschung (Vienna, Áustria), Akademie für Welthandel AG (Frankfurt Maine, Alemanha) e IHK- Projektgesellschaft mbH (Frankfurt Oder, Alemanha). Com este documento gostaria de agradecer e reconhecer o seu excelente trabalho.

Finalmente, permitam-me convidar-vos a conhecer este Guia e os seus quatro manuais práticos, com o desejo que o projeto desenvolvido contribua para implementar um sistema dual de excelência que posicione as nossas empresas e consolide as pessoas que o integram.

Manuel Teruel Izquierdo

*Presidente da Câmara Oficial do Comércio,
Indústria e Serviços de Zaragoza*



DualVet seja proposta uma transferência de modelos de sucesso na formação profissional dual da Alemanha e da Áustria, que orientar a implementação deste sistema em Espanha e Portugal.





Uma introdução ao

Sistema Dual

O segredo do sucesso
Alemão e Austríaco



1

1

Uma introdução ao
Sistema Dual
O segredo do sucesso
Alemão e Austríaco



TABELA DE CONTEÚDOS

1. Introdução	13
2. Os intervenientes do sistema dual	15
3. Cooperação e interação entre os diferentes atores no sistema dual	29
4. O papel e as principais responsabilidades das empresas no sistema dual	33
5. Desafios para a transferência, adaptação e implementação do sistema dual da metodologia do sistema dual Alemão e Austríaco para Portugal e Espanha	35
6. Recomendações para a transferência, adaptação e implementação do sistema dual Alemão e Austríaco para Portugal e Espanha	37

1.1.

Introdução

O sistema de educação e formação profissional dual destacase por apresentar uma harmonia quase perfeita do modelo de aprendizagem: este tem lugar tanto na sala de aula (no centro de formação) como na empresa. Este sistema é reconhecido a nível Europeu pelos vários benefícios que apresenta a todos os níveis, bem como pela sua eficaz implementação, nomeadamente em países como a Áustria e a Alemanha.

Uma das principais benesses do sistema dual é observada nas baixas taxas de desemprego jovem apresentadas pelos países onde o histórico do sistema dual é notável. A facilidade de transição entre o momento de aprendizagem e de resposta no local de trabalho do aprendiz, bem como a excelente exploração das competências a que se associa, são reveladores do sucesso do sistema dual.

A iniciativa Europeia DualVET “Transferência de metodologias de sucesso para a implementação do sistema dual. Formação para atores empresariais”, (2013-2015), tem como objetivo primordial a transferência e implementação de boas práticas da Áustria e da Alemanha relacionadas com o sistema dual, abordando, essencialmente, o desenvolvimento e consolidação de um conjunto de competências transversais, fundamentais

para gestores de formação e/ou de recursos humanos das Pequenas e Médias Empresas (PME). Nesse sentido, os vários parceiros do projeto DualVET desenvolveram quatro manuais que exploram vários temas, ferramentas e boas práticas do sistema dual.

O presente manual pretende fazer uma contextualização de como está organizado o sistema dual, na Áustria e na Alemanha. Destina-se a gestores de formação e de recursos humanos, bem como quaisquer outros quadros de PME, que pretendam conhecer o sistema dual em detalhe e implementá-lo nas suas empresas. A leitura deste manual, bem como dos restantes, pressupõe que toda a informação contida seja, na maior parte dos casos, referente à realidade Alemã e Austríaca, reportando assim a um determinado contexto económico, legal, bem como estrutural em termos do sistema de educação e formação profissional. Nesse sentido, as PME Portuguesas, em particular, deverão olhar para estes manuais como pontos de partida ou como referencias, adotando naturalmente, toda e qualquer sugestão para o contexto Português.

Assim, com os manuais DualVET pretendemos:

- » Apresentar os diferentes atores que intervêm no sistema dual e detalhar os seus papéis;



Visite os parceiros do programa Mann+Hummel Ibérica em Zaragoza (Espanha)

- » Descrever as interações entre os diferentes intervenientes;
- » Detalhar o importante papel dos centros ou escolas profissionais, incluindo as responsabilidades e os benefícios;
- » Apresentar um conjunto de recomendações e de passos importantes para a implementação do sistema dual, com base na metodologia DualVET;
- » Discriminar os desafios que Portugal e Espanha apresentam na implementação do sistema dual.

Os restantes manuais DualVET intitulam-se:

- » “Guia prático para Pequenas e Médias Empresas organizarem e implementarem o sistema dual – um caso de estudo para os sectores de Turismo e Automóvel”. Este manual pretende apresentar, de forma prática, um conjunto de dicas úteis e recomendações para a organização e implementação de sistemas de formação profissional, nomeadamente dual, nas empresas.
- » “Guia prático para formadores e outros atores empresariais”. Este manual explora um conjunto de competências transversais que são fundamentais

para formadores internos empresariais.

- » “Perguntas e respostas sobre processos de implementação do sistema dual”. Este manual pretende apresentar um conjunto de perguntas e respostas sobre processos de implementação do sistema dual e destina-se às empresas que estejam interessadas em saber um pouco mais sobre os requisitos fundamentais desta tipologia de formação profissional. À semelhança dos outros manuais, o ponto de partida é o sistema dual Alemão e Austríaco, considerados como sistemas de referencia em matéria de formação dual.
- » “Guia prático para formadores e outros atores empresariais”. Este manual explora um conjunto de competências transversais que são fundamentais para formadores internos empresariais.

Esperamos que este manual seja útil e esclarecedor relativamente à importância do sistema dual. Em nome da parceria DualVET, agradecemos o seu interesse e informamos que estamos disponíveis através de www.dualvet.eu

1.2.

Os intervenientes do sistema dual

Diferentes responsabilidades dos vários intervenientes

Várias fontes referem que os decisores políticos, as empresas e os sindicatos concordam que a formação profissional é um investimento para o futuro. Mais ainda, estes atores revelam que o sistema de educação e formação profissional deve, não só, ser capaz de os interesses de todos os intervenientes (considera-se os empregadores, os empregados, o Estado, etc.), mas acima de tudo, deve ser capaz de responsabilizar todos os intervenientes, desde o planeamento e a execução, à avaliação e melhoria do sistema de formação profissional. Na verdade, em países, tais como a Alemanha e a Áustria, em que se verifica um esforço coletivo e de colaboração em torno do sistema de educação e formação profissional, poucos ou quase nenhuns conflitos existem entre os diferentes intervenientes. Cada uma das partes envolvidas está ciente do seu papel, conhece as suas responsabilidades, reconhece os benefícios que lhe são devidos, o que contribui, amplamente, para o elevado

sucesso do sistema dual. Os resultados são portanto amplamente aceites e reconhecidos pelo mercado de trabalho.

Isto significa que a organização do sistema dual requer uma divisão clara das tarefas e das responsabilidades de cada um dos intervenientes. Acima de tudo, é fundamental que haja um claro comprometimento com as necessidades do mercado de trabalho, portanto com as necessidades das empresas. Por exemplo, se porventura se verificar uma necessidade de alterar o currículo de uma determinada qualificação, as empresas devem ter conhecimento deste facto e trabalhar conjuntamente com os restantes atores na devida adaptação à nova qualificação. Isto evidencia de que facto é necessário um esforço coordenado e continuado de todos os envolvidos.

O sistema dual é baseado no conceito de ocupação (profissão)

É nosso entendimento que a formação profissional deve preparar os formandos para

ocupações (profissões) específicas que podem ser prosseguidas imediatamente após o término do curso. Mais ainda, é nosso entendimento também que a formação profissional deve ainda preparar os formandos para processos de aprendizagem futuros. Por esta razão, entendemos assim que há dois importantes componentes na formação profissional, que são a promoção do processo de aprendizagem e o desenvolvimento pessoal.

Para trabalhar na sociedade do conhecimento em que hoje vivemos, um indivíduo deve ser capaz de planejar, implementar e avaliar o seu trabalho, individualmente, isto é, sem ter necessariamente que recorrer à ajuda ou apoio de um terceiro. Tendo isto em consideração, consideramos que o objetivo primordial do ensino e formação profissional, deve ser o de produzir trabalhadores altamente qualificados com perfis ocupacionais flexíveis e adaptáveis aos diferentes momentos ou desafios do mundo do trabalho. Assim, no nosso entender, o sistema dual (enquadrado no sistema de educação e formação profissional) deve ser orientado neste sentido.

O sistema dual é um caso de sucesso, contribuindo para o desenvolvimento económico e social dos diferentes países onde se destaca a sua implementação. Caracteriza-se pela forte ligação às PME, incentivando a sua competitividade, nomeadamente em mercados internacionais, e pelo elevado contributo que presta para as taxas de desemprego jovem, contribuindo para a sua diminuição. Com o sistema dual, os perfis ocupacionais são desenvolvidos em estreita colaboração entre os atores que operam nos sistemas do ensino e formação profissional e no mundo do trabalho.

Legislação federal: enquadramento

De um modo geral, o sistema dual na Alemanha e na Áustria é gerido por uma estrutura legal aplicável a nível federal. Esta estrutura define uma variedade de termos e condições, tais como por exemplo – o que é um formando, quais os requisitos legais de uma empresa

que pode dar formação e qual o perfil de um formador interno. Mais ainda, esta estrutura legal aplicável a nível federal, ou seja dos diferentes Estados ou Regiões do país, regula os procedimentos em termos de avaliação e exames e, acima de tudo, define quais são os perfis ocupacionais ou profissões pertencentes ao sistema dual.

Alemanha

Na Alemanha, os decisores políticos, ou stakeholders, são o Governo Federal, o Estado e a indústria. O decreto-lei sobre a Educação e Formação Profissional, adotado em 1969, introduz uma conjuntura legal aplicável em todo o território nacional, contemplando um conjunto de perfis formativos construídos com base nas principais competências requeridas pela indústria e pelo sector dos serviços e comércio.

Áustria

Na Áustria as responsabilidades no âmbito do sistema de educação e formação profissional organizam-se a nível federal, regional e local. O sistema dual rege-se pelo decreto-lei adotado em 1969.

Espanha

Em Espanha o sistema dual desenvolve-se através de dois modelos diferentes definidos no decreto-lei 1529/2012, de 8 de novembro de 2012 e ESS / 2518/2013 de 26 de dezembro de 2013, sendo eles:

- » O modelo do sistema dual num contexto Educativo (regulado e tutelado pelo Ministério da Educação)
- » O modelo do sistema dual num contexto de Trabalho (regulado e tutelado pelo Ministério do Trabalho)

O modelo do sistema dual num contexto Educativo reporta-se aos procedimentos e acordos de cooperação entre as escolas e as empresas, garantindo assim que



Reunião transnacional dos parceiros do projecto em Zaragoza (Espanha)

os alunos do sistema de ensino regular possam completar a sua formação académica numa empresa mediante um estágio. A implementação deste modelo de ensino varia de região em região do País (ou Comunidade Autónoma). Concretamente, o formando passa cerca de 33% do seu tempo na empresa (aproximadamente 970 horas num total de 2.000 horas de um determinado curso de formação), sendo que, em Espanha, cada duas horas de formação nas empresas são contabilizadas como uma hora de formação na escola. O formando pode receber um financiamento da própria empresa ou do próprio Ministério do Emprego e Segurança Social, através de uma bolsa. Este modelo de implementação do sistema dual pressupõe que o formando tenha mais do que 30 anos de idade.

O modelo do sistema dual num contexto de Trabalho, reporta-se à relação existente entre o aluno e a empresa, mediante assinatura de um contrato de formação. Este contrato estipula o número de horas mínimo e máximo referentes ao período de formação na empresa, sendo determinado pela regulamentação em vigor. Este modelo de implementação do sistema dual pressupõe que o formando tenha menos do que 30 anos de idade e que este preten-

da combinar momentos de aprendizagem na empresa que estejam em linha com o curso que frequenta nos centros de formação profissional (ou escolas profissionais). Pretende-se que o salário que o formando recebe mediante este modelo nunca seja inferior ao salário mínimo nacional e, em termos de propoção de horas de trabalho, este nunca poderá representar, no primeiro ano de estágio, mais do que 75% do total de horas contratualizadas e, 85% para o segundos e terceiros anos de estágio. Assim garante-se a compatibilidade com a formação teórica que decorre na escola ou centro de formação profissional.

Catalunha

Além do disposto no decreto-lei 1529/2012, de 8 de novembro de 2012 e ESS / 2518/2013 de 26 de dezembro de 2013, cada reigião autónoma tem a sua própria regulamentação em matéria de formação profissional. No caso da Catalunha, o sistema dual é regulamentado pela resolução ENS / 1204/2012 de 25 de maio de 2012. Este é apenas um exemplo da autonomia das regiões Espanholas em matéria de educação e formação profissional, ainda que se verifique alguma dependência em termos de decisão por parte do Governo Central Espanhol.

Portugal

O sistema dual em Portugal, também intitulado de “Sistema de Aprendizagem” ou “Sistema de Formação em Alternância”, apresenta-se como um programa específico desenvolvido e implementado pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional e pelo Ministério da Solidariedade, do Emprego e Segurança Social. Não obstante, considerando a orientação estratégica, o acompanhamento, a organização e o controlo do sistema dual, este é tutelado pela Comissão Nacional de Aprendizagem (CNA), composta por representantes de vários órgãos decisores, tais como as Confederações de trabalhadores e sindicatos, o Conselho Nacional para a Juventude e o Ministério da Educação e da Ciência.

Este sistema dual pretende assim qualificar os jovens através do ensino profissional e é apresentado como uma alternativa para aqueles que desistiram do ensino regular (entre o 6º e o 9º ano de escolaridade) e que pretendem começar uma carreira profissional, sem serem titulares de qualquer qualificação.

Fonte: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/10093/1/o%2520sistema%2520de%2520aprendizagem%2520final.pdf>



Atores

Voltando ao caso específico da Alemanha e da Áustria, aos quais nos referimos neste manual como os especialistas em matéria de sistema dual, podemos afirmar que há diferentes níveis e diferentes atores envolvidos neste sistema que apresentam diferentes responsabilidades e diferentes obrigações. Vamos apresentá-los de seguida com detalhe.

a. Nível Federal: Governo Central

O Governo Central ou Governo Federal, é responsável pelo design dos conteúdos de formação para todas as ocupações (ou perfis ocupacionais) que são reconhecidas a nível nacional, exceto quando o tipo de formação é unicamente realizado na escola profissional (não envolvendo portanto as empresas).

O facto do Governo Federal reconhecer os perfis ocupacionais assegura que todas as partes intervenientes no sistema dual cumpram efetivamente com os princípios básicos assumidos, garantindo assim a proteção quer do formando, quer da escola ou centro profissional, quer da empresa. Cabe ainda ao Governo Federal a tomada de medidas para promover o sistema dual, que podem contemplar programas de apoio individual, programas especiais de financiamento ou outras iniciativas, tais como a criação de espaços de formação em regiões mais desfavorecidas. Mais ainda, cabe ao Governo Federal o financiamento de alguns projetos de investigação, de forma a assegurar a constante actualização da formação profissional. Os objetivos desta investigação, prendem-se de uma forma geral com o estabelecimento de critérios-base para a formação profissional, o acompanhamento dos desenvolvimentos da formação

profissional a nível nacional, a identificação das necessidades de formação em termos de objetivos, conteúdos, metodologias pedagógicas e o teste dos modelos desenvolvidos em contextos reais.

A educação e formação profissional é uma responsabilidade nacional

Na Alemanha e na Áustria, o sistema dual é baseado numa série de normas implementadas a nível nacional, concebidas para garantir, acima de tudo, a qualidade da formação profissional. Os currículos dos diversos perfis ocupacionais são planeados de acordo com estas normas de forma a garantir que a formação profissional responde diretamente às necessidades reais do mercado de trabalho, com um elevado nível de qualidade. Estes currículos são também concebidos de forma a que os formandos sejam capazes de concluir com êxito a sua formação, contribuindo assim para uma grande aceitação do sistema dual perante os empregadores e as empresas, que reconhecem o alto nível de competência deste sistema. As normas nacionais também oferecem às empresas um grau de transparência sobre o que é expectável dos formando após concluírem a formação.

b. Nível Regional: Governo das Províncias (ou Distrital)

As províncias são responsáveis pela educação escolar e a sua participação verifica-se a todos os níveis (mesmo no sistema dual), quer seja, por exemplo, através da construção ou cedência/compra de equipamentos para as

escolas profissionais. Mais ainda, no sistema dual, cada província é responsável pela elaboração de uma parte dos currículos dos diferentes perfis ocupacionais (cuja validação e reconhecimento é feito a nível federal)

– sendo que esta parte corresponde ao tempo de formação que tem lugar nas escolas profissionais. Esta tarefa é coordenada entre os diferentes governos provinciais e outros stakeholders do sistema dual. Além disto, as

provincias podem ter a tarefa de supervisionar as atividades das câmaras de comércio, que são organismos que têm um papel fundamental no sistema dual e que apresentaremos de seguida.

c. Nível da Indústria: Empresas e Sindicatos dos Trabalhadores

“Normalmente, as propostas apresentadas pela indústria para o desenvolvimento ou revisão dos regulamentos de formação são tomadas pelo Governo Federal caso tenha havido acordo entre os empregadores e os sindicatos.”

Sem contar com o envolvimento do Governo Federal, os parceiros sociais devem acordar

em várias matérias importantes da esfera da formação profissional, nomeadamente o montante do subsídio pago aos formandos. Não obstante, alguns acordos colectivos também incluem disposições relativas à manutenção do posto de trabalho ocupado pelo formandos, ou seja, a sua potencial empregabilidade, ao abrigo de um contrato de trabalho.

d. Nível da Indústria: Câmaras de Comércio, Indústria e Serviços

“Como órgãos de gestão autónoma com forte ligação à indústria, às câmaras de comércio e indústria foram atribuídas tarefas de carácter “público” no sistema dual”. Estas tarefas incluem funções de aconselhamento e acompanhamento no que diz respeito aos contratos individuais de formação. Em detalhe, cabe aos profissionais de formação das Câmaras de Comércio, Indústria e Serviços (CCIS) a confirmação/verificação da aptidão das empresas e dos tutores (formadores nas empresas) em implementar a formação, com sucesso, além do aconselhamento às empresas e aos formandos. As CCIS são ainda responsáveis pela verificação e registo dos contratos de formação, assinados entre as empresas, os formandos e os centros de formação profissional, bem como por todo o processo relacionado com os exames, seja a fixação de datas ou a constituição dos conselhos de administração de exames.

Cabe também às CCIS a emissão dos certificados que são atribuídos aos formandos que concluem com sucesso a sua formação. Este certificado reconhece as competências do formando a nível nacional, e, sendo reconhecido pelas CCIS, oferece uma boa possibilidade para a integração do formando no mercado de trabalho.

Os comités dos exames são compostos por representantes das empresas, dos trabalhadores e das escolas profissionais. Cabe às Câmaras de Comércio, Indústria e Serviços a constituição do comité de exames, com o objetivo de servir de órgão consultor em matérias importantes da esfera da formação profissional. Tal como referido anteriormente, este comité é composto de igualdade por representantes das empresas, dos sindicatos e das escolas profissionais.



e. Empresas formadoras

“A formação ocorre principalmente no local de trabalho, ou seja, durante o trabalho. É neste ponto que o sistema dual se diferencia dos restantes modelos de formação profissional, que são, na sua maioria, caracterizados pela grande permanência no centro de formação profissional.”

A formação na empresa familiariza os formandos com os processos organizacionais, bem

como com as tecnologias existentes logo desde o início da formação. Desta forma, o formando integra-se de uma forma mais rápida na empresa e começa, desde o início a contribuir para a própria produtividade da empresa durante a sua formação, o que reduz o custo total da formação profissional, tanto para as empresas, como para a sociedade em geral. O gráfico que apresentamos de seguida ilustra os benefícios do sistema dual para as empresas.

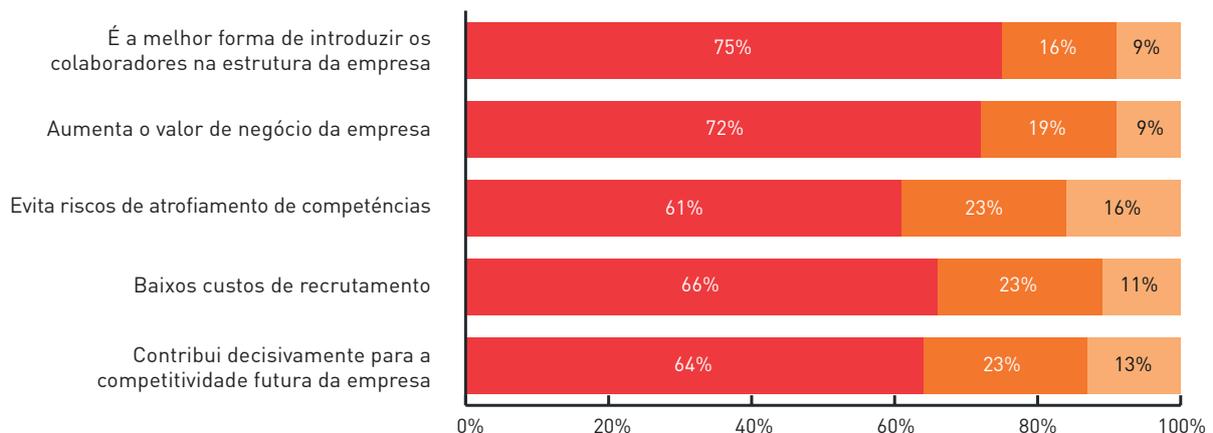
Benefícios do sistema dual para as empresas

Taxas de aprovação

■ Absolutamente verdade

■ Parcialmente verdade

■ Absolutamente falso



A empresa celebra assim um contrato de formação com o formando, passando a assumir a responsabilidade pela formação de acordo com o perfil profissional (ou ocupação) e com os conteúdos de formação existentes. A empresa torna-se assim responsável por organizar e implementar a formação durante 3 a 4 dias por semana (em média) de acordo com o plano de formação que é parte integrante do contrato celebrado.

“A formação profissional é realizada em contexto de trabalho real.” O formando adquire o conhecimento e as competências necessárias para o desempenho das suas tarefas, sendo que estas são definidas no currículo relativo a cada um dos perfis ocupacionais.

Deste modo, “imediatamente após a conclusão da formação, o formando é capaz de assumir uma actividade profissional quali-

ficada, tal como um trabalhador qualificado. (...) A maior parte da formação pode (ou deve!) ser implementada, tendo por base um conjunto de atividades reais e relativas a uma conjuntura de produtividade, o que reduz os custos e aumenta a motivação do formando para aprender”.

Formação na empresa



Alemanha

Corresponde a cerca de 70% do tempo total de formação e privilegia a exploração do conhecimento e competências relacionadas com a ocupação.



Áustria

Corresponde a cerca de 80% do tempo total de formação e privilegia a exploração do conhecimento e competências relacionadas com a ocupação.



f. Escola ou centro de formação profissional

Os formandos frequentam a escola ou centro de formação profissional a tempo parcial. A formação nas escolas pode ser organizada de forma regular (por exemplo, os formandos frequentam a escola uma ou duas vezes por semana) ou em “blocos” (em que os formandos frequentam a escola em períodos mais longos – durante semanas ou meses). Na verdade, este tipo de organização do tempo de formação pode diferir nas várias ocupações existentes; por exemplo, nas escolas profissionais de turismo, normalmente o tempo é organizado em blocos, sendo que os formandos passam temporadas fora da escola a aprender os conhecimentos teóricos e práticos relacionados com o seu perfil ocupacional.

Na escola ou centro de formação profissional os formandos assistem também a aulas de carácter geral, tais como estudos económicos e sociais e línguas estrangeiras. “Uma formação regular na escola profissional é um complemento necessário e fundamental à formação orientada para o processo empresarial.”

A formação na escola profissional (a tempo parcial), é essencialmente orientada para a explanação teórica de processos complexos de ordem prática, sendo que, não faz sentido ser “ensinada” isoladamente. Deve ser enquadrada no que se denomina de “Áreas ou Vertentes de Aprendizagem” e relaciona-se intrinsecamente com a parte prática do perfil ocupacional. Esta abordagem também é utilizada em aulas sobre temas gerais, se possível.

Formação na escola ou centro de formação profissional



Alemanha

Corresponde a cerca de 30% do tempo total de formação e privilegia a exploração da teoria e de matérias de aprendizagem de carácter geral.



Áustria

Corresponde a cerca de 20% do tempo total de formação e privilegia a exploração da teoria e de matérias de aprendizagem de carácter geral.



g. Formandos

O sistema dual providencia a todos os jovens uma excelente oportunidade de entrar no mercado de trabalho qualificado, de forma responsabilizada. Ao mesmo tempo, este sistema caracteriza-se pela formação da futura força laboral, de forma qualificada e adequada às necessidades reais das empresas, contribuindo assim, de forma significativa para a competitividade e a prosperidade nacional.

Os benefícios para os formandos são essencialmente os seguintes:

- » Desenvolvimento das suas skills e competências pessoais e sociais,
- » Maior motivação para aprender em contexto real de trabalho,
- » Processo de aprendizagem que combina momentos teóricos e momentos práticos intercalados,
- » Após a conclusão do curso, os formandos têm uma qualificação reconhecida e elevadas chances de entrar no mercado de trabalho.

São várias as razões que podem ser apresentadas e que revelam porque é que o sistema dual é tão atrativo para os mais jovens. Na verdade, na Alemanha e na Áustria, o sistema dual é visto como algo que confere um certo prestígio social, apresenta desde cedo uma oportunidade para que o jovem se assuma enquanto adulto independente e contribui para um aumento da auto-estima e da motivação para enfrentar, no futuro, o mercado de trabalho.

Os currículos dos diferentes perfis ocupacionais do sistema dual são adequados aos jo-

 Alemanha	Período de formação em contexto de trabalho: 2 a 3,5 anos
 Áustria	Período de formação em contexto de trabalho: 2 a 4 anos

vens que detenham pelo menos um certificado de conclusão do nível de escolaridade secundária. Para compensar possíveis diferenças nos níveis de ensino dos formandos (por favor note que o sistema educativo Alemão e Austríaco difere do Português) e naturalmente de conhecimentos adquiridos, sempre que for necessário o sistema dual prevê uma adaptação dos períodos de formação, sendo que estes podem ser mais curtos ou longos, dependendo do conhecimento do formando.

Normalmente, os períodos de formação nas empresas duram cerca de 2 anos, dependendo do perfil ocupacional. Tal como referido anteriormente, a base jurídica para a formação profissional pressupõe a existência de um contrato de formação, entre o formando e a empresa onde decorrerá a formação. Durante a formação, a empresa paga um subsídio mensal ao formando, bem como responsabiliza-se pela formação sistemática em condições de trabalho reais. Findo o período de formação, os formandos devem fazer um exame final numa Câmara de Comércio, Indústria e Serviços.

Normalmente, os períodos de formação nas empresas duram cerca de 2 anos, dependendo do perfil ocupacional



Exemplos da divisão de responsabilidades nos sistemas duais Alemão e Austríaco:



O sistema dual na Alemanha tem uma longa história. No passado, a formação apenas ocorria na empresa, sendo que, apenas mais tarde é que a frequência de períodos de formação numa escola ou centro de formação profissional se tornou obrigatória.

Os atores que operam no sistema dual são os representantes da indústria (incluindo o comércio, a agricultura, as profissões liberais, a administração pública, serviços de saúde) e as próprias empresas onde ocorre a formação. As CCIS (“organismos competentes”) são responsáveis por aconselhar as empresas, registar os formandos, atestar a aptidão específica dos formadores, validar os exames e conduzir o diálogo social a nível regional. Os comités dos exames são compostos por representantes dos empregadores, empregados e escolas profissionais. As CCIS nomeia uma equipa de profissionais (comité) que são consultados em questões importantes da formação profissional. Esta equipa de profissionais é composto por igual número de representantes das empresas, sindicatos e escolas profissionais.

Os parceiros sociais têm responsabilidades nomeadamente nos seguintes níveis:

1. Nível nacional: participação no desenvolvimento de programas de formação; recomendações em diversas matérias relacionadas com a educação e formação profissional.
2. Nível regional: ao nível do governo – recomendações em diversas áreas da formação profissional, nomeadamente no que diz respeito à coordenação dos esforços entre as escolas e as empresas; ao nível dos órgãos competentes – aconselhamento, supervisão da formação nas empresas, implementação dos exames e atribuição de prémios de qualificações.
3. Nível sectorial: negociações em matérias de locais de formação; acordos coletivos sobre remunerações da formação.
4. Nível empresarial: planeamento e implementação da formação em contexto real de trabalho.



O sucesso e o contínuo desenvolvimento do sistema dual são assegurados por uma parceria que engloba várias instituições e estabelecimentos, a diferentes níveis de envolvimento.

Nível Federal

Ministério da Ciência, Investigação e Economia (BMWFV)

A formação em contexto de empresa insere-se na esfera de competências do Ministério da Economia. A base jurídica para a formação dual está previsto na Lei da Formação Profissional (BAG). Os regulamentos para os perfis ocupacionais são emitidos pelo Ministério da Economia com base em opiniões de especialistas submetidas pelo Conselho Consultivo Federal sobre a Aprendizagem.

Conselho Consultivo Federal sobre a Aprendizagem (BBAB)

O Conselho Consultivo Federal sobre a Aprendizagem é tutelado pelo Ministério da Economia em parceria com os parceiros sociais (Câmara Federal Económica da Áustria, Câmara Federal do Trabalho). Professores do ensino profissional são recrutados como membros consultivos. O Conselho Consultivo Federal sobre Aprendizagem apresenta os pareceres de peritos ao Ministério da Economia, por exemplo, sobre a reestruturação das ocupações de aprendizagem.

Ministério da Educação, das Artes e da Cultura (BMUKK)

As disposições relativas à organização das escolas profissionais, bem como relativas à estruturação dos currículos dos perfis ocupacionais estão previstas na Lei de Organização Escolar Federal. Cabe a este ministério suportar 50% dos custos de pessoal docente das escolas profissionais.

Nível Regional

Oficinas (gabinetes) de aprendizagem

As Oficinas de Aprendizagem das Câmaras Regionais atuam como autoridades de formação de primeira instância. Estas examinam (em conjunto com os representantes das Câmaras Regionais) a adequação das empresas de formação enquanto agentes ativos na formação e no processo de aprendizagem, bem como analisam os aspetos relacionados com o pessoal. Mais ainda, estas Oficinas são responsáveis pela análise e registo dos contratos de formação. O aconselhamento a formandos e empresas de formação em todas as matérias relativas à formação profissional, também faz parte das responsabilidades destas Oficinas, sendo que, esta é apoiada pelos Escritórios para a Protecção de Menores Aprendizizes e pelas Câmaras Regionais de Trabalho.

Províncias Federais

As províncias federais são responsáveis pela construção e pelo fornecimento de equipamentos nas escolas profissionais. Mais ainda, estas provinciais asseguram cerca de 50% dos custos com o pessoal docente das escolas profissionais.

Governadores de Províncias

A nível regional, os Governadores de Províncias são assistidos pelos respectivos gabinetes provinciais são responsáveis pela formação profissional e actuam como autoridade de segunda instância em matéria de formação profissional. São eles que decidem sobre os recursos em matéria de formação em sistema dual, incluindo, por exemplo, emissão da autorização para uma empresa formadora ou sobre cancelamentos dos contratos de formação registados de forma ilegal. Os Governadores de Pro-

víncias nomeiam os membros do seu respectivo conselho consultivo regional para o sistema de formação dual.

Conselhos Consultivos Regionais sobre Aprendizagem

Em cada província, é estabelecido um Conselho Consultivo Regional de Aprendizagem com os representantes dos vários parceiros sociais, com o objectivo de proporcionar serviços de aconselhamento para todas as questões relacionadas com o ensino e formação profissional. Este Conselho é responsável pela apresentação de opiniões de especialistas, propostas e sugestões relacionadas com o sistema de aprendizagem na respetiva província.

Inspectores de Escolas Regionais

Os Inspectores de Escolas Regionais são responsáveis pela inspecção escolar e realização de todas as tarefas dentro da sua esfera de responsabilidade, bem como para a correta implementação dos currículos dos perfis ocupacionais.

Nível Local

Empresas de formação: empresas autorizadas a dar formação no âmbito do sistema dual

Os formadores (ou tutores) das empresas autorizadas a dar formação no âmbito do sistema dual são responsáveis pela imple-

mentação de todo o processo. É em cada empresa que cada formando é formado para se tornar um trabalhador qualificado. Neste trabalho, os tutores são assistidos por formadores especialistas em educação e formação profissional.

Nos vários sectores da indústria, os conselheiros para a formação profissional são nomeados para aconselhar em matérias específicas orientadas para empresas de formação. Estes profissionais trabalham em estreita cooperação com os conselhos consultivos regionais para matérias de formação e aprendizagem, sendo que as suas tarefas principais são o aconselhamento aos tutores sobre a implementação correta e apropriada do programa de formação baseado adaptado à empresa e promover a cooperação entre a própria empresa e a escola ou centro de formação profissional.

Escolas ou centros de formação profissional

As escolas ou centros de formação profissional são uma parte fundamental do contexto económico de cada região. O contacto direto entre a escola ou centro de formação profissional com as empresas da região é um requisito chave para assegurar o ótimo cumprimento de todas as tarefas previstas em matéria de educação e formação profissional.

1.3.

Cooperação e interação entre os diferentes atores no sistema dual

Cooperação legal

A cooperação no sistema dual verifica-se a vários níveis - federal, provincial ou regional, sectorial e, naturalmente, o local onde ocorre a formação – envolvendo instituições federais, conselhos consultivos, representantes de empregadores, os sindicatos e as províncias. Normalmente é nomeado um representante do ministério federal para guiar o processo. As instituições competentes a nível federal ou regional são responsáveis pela formação profissional nas escolas e cooperam com os ministérios responsáveis pela regulação da formação nas empresas. Esta forma de colaboração pode ser estabelecida através de diferentes comités que são criados para discutir diversas questões relacionadas com a formação profissional e com a promoção da colaboração entre a escola ou centro de formação profissional e a empresa, tendo em conta a

importância da formação profissional para o desenvolvimento global do sistema educativo.

A nível regional, os órgãos autónomos, tais como as câmaras de comércio, indústria e serviços têm competências importantes e são responsáveis pelo aconselhamento a empresas que oferecem formação, a revisão da adequação destas empresas e a monitorização/controlo das competências/aptidões dos formadores. Estes órgãos também têm como responsabilidades o registo dos contratos de formação, bem como a organização do processo de avaliação final da formação profissional. Além disso, também são responsáveis pela emissão de regulamentos individuais para próprias regiões. A imagem que apresentamos de seguida explica a influência do conteúdo e da organização no sistema de educação e formação profissional:

Como EFP está organizado



O financiamento no sistema dual

O financiamento no sistema dual é providenciado pelos diferentes atores que nele operam. Cabe às empresas assumir todos os custos decorrentes com a formação (por exemplo o subsídio de formação a ser pago ao formando, segurança social, custos com formadores, material necessário, registo oficial do contrato de formação, taxas de exame) e contribuir com a percentagem maior para o financiamento do próprio sistema.

Dependendo da responsabilidade do governo regional ou federal, as verbas alocadas ao sistema dual são maioritariamente gastas com as escolas ou centros de formação profissional, para a compra de equipamento ou para a divul-

gação e promoção. Destaca-se também a existência de fundos federais e contribuições provenientes das diversas agências de emprego e do próprio governo, que também são essenciais para a investigação em matéria de educação e formação profissional, bem como para a eficiente implementação do sistema dual.

O benefício direto para o Estado destaca-se na contribuição do sector privado que alivia o peso dos investimentos públicos em matéria de educação e formação profissional. O benefício direto para as empresas destaca-se no investimento que o sistema dual representa em termos de contrapartidas e lucros que reverte a favor da empresa.

Cooperação com os decisores políticos

A cooperação com os decisores políticos em matéria do sistema dual na Alemanha e na Áustria, pressupõe o envolvimento dos Ministérios Federais, os Ministérios Governamentais, nas Associações de Trabalhadores e nos Sindicatos. Colaborativamente, estes órgãos são responsáveis pela definição:

- » dos perfis de qualificação
- » dos requisitos dos exames do curso

- » dos conteúdos e estruturação dos programas de formação (incluindo duração)
- » dos níveis de qualificação
- » dos critérios de avaliação e qualidade.

Alguns exemplos do sistema dual Alemão são apresentados abaixo. Este esquema enfatiza os vários níveis/tipos de envolvimento entre os atores que operam no sistema dual:





Interação com os centros de formação profissional

Os centros de formação profissional representam parte da indústria e têm influência na estruturação dos conteúdos e organização da formação profissional. Estes centros de formação profissional cooperam em larga escala com as Câmaras de Comércio e indústria, nomeadamente em matérias relacionadas com:

- » Verificação da adequação das escolas e centros de formação profissional enquanto locais de formação;
- » Cumprimento com os trâmites legais relacionados com a dupla certificação;
- » Supervisão dos contratos de formação;
- » Supervisão do cumprimento dos requisitos dos formandos, em termos de aptidão pedagógica e profissional;
- » Avaliações intermédias e finais.

Os centros de formação profissional também cooperam com as empresas onde decorre o restante momento de aprendizagem. Na verdade, há uma troca constante de informação entre os centros e a empresa sobre o percurso e evolução do formando, nomeadamente em matérias relacionadas com a exploração das competências técnicas e com a otimização dos conteúdos de formação para dar uma melhor resposta ao desempenho técnico na empresa.

Interação com as Câmaras de Comércio e Indústria

As Câmaras de Comércio e Indústria, no âmbito do sistema dual na Alemanha e na Áustria, são responsáveis por:

- » Acreditação dos centros e escolas de formação;
- » Registo, formalização e processos de alteração (amendas) dos contratos de formação;
- » Certificação dos formadores;
- » Realização de exames e certificação dos formandos e formadores;
- » Verificação da aptidão de formação de pessoal;
- » Assessoria a formadores e formandos;
- » Assessoria a empresas em matérias de formação profissional;
- » Emissão de ordens de exame;
- » Implementação de processos de monitorização da formação;
- » Revisão/inspeção das estruturas de formação e acordos de formação;
- » Estabelecimento de comités para a formação profissional.

Interação com escolas profissionais

As escolas profissionais e as empresas têm uma responsabilidade conjunta no âmbito do sistema dual. Dependendo do perfil ocupacional do formando, e naturalmente do plano de formação, este pode passar entre 1 a 2 dias por semana na escola profissional e os restantes 3 ou 4 dias por semana na empresa.

As escolas profissionais são locais de formação autónomos que cooperam com vários outros atores envolvidos no processo de formação profissional. Estas escolas formam os seus estudantes nomeadamente em matérias de carácter de formação profissional. Estas escolas também têm a obrigação de ampliar o conhecimento e as áreas de formação profissional dos seus formandos, contribuindo assim para uma maior possibilidade de empregabilidade dos formandos no mercado de trabalho.

As propostas curriculares mais recentes estão divididas por “áreas de aprendizagem”, ou seja, unidades de formação que derivam das principais (ou mais necessárias) competências profissionais que devem ser exploradas, considerando um determinado perfil ocupacional. Assim, ressalta-se a orientação da formação profissional (em contexto de escola ou centro de formação profissional) para os processos da empresa e, assim, contemplando a exploração prática de tarefas mais complexas. Relativamente à formação de carácter geral, esta inclui temas como estudos sociais, econometria, línguas nacionais e estrangeiras, religião e desporto.

1.4.

O papel e as principais responsabilidades das empresas no sistema dual

Para o sistema dual, a empresa desempenha um papel fundamental, pois uma grande parte do processo de aprendizagem decorre na própria empresa e é orientada por colaboradores da própria empresa – os tutores. Seguidamente apresentamos os principais papéis e responsabilidades das empresas que participam ativamente no sistema dual.

1. A empresa providencia todas as ferramentas e apoio operacional, técnico e pessoal durante toda a duração da formação;
2. O empregador assina um contrato de trabalho com o formando que contempla a duração do período de formação. A empresa assegura que o período de formação é implementado de acordo com as regulamentações e legislações nacionais;
3. O empregador tem na empresa um colaborador que é devidamente qualificado para formar/treinar o formando. Este colaborador torna-se assim no tutor, pessoa responsável pelo planeamento dos conteúdos de formação, pela criação da agenda e pela gestão de todo o processo de implementação da formação na empresa. Acima de tudo, o tutor conhece bem o perfil ocupacional e deve zelar sempre pela sua correta implementação;
4. Os tutores devem assegurar que os formandos cumprem com os objetivos da formação e que estes adquirem os conhecimentos e competências necessárias e requeridas pelos exames;
5. Apenas podem ser solicitadas aos formandos as tarefas previstas no perfil ocupacional;
6. As empresas devem financiar todos os custos decorrentes da implementação da formação (por exemplo: subsídio de formação a ser pago ao formando, segurança social, custos com formadores, material necessário, registo oficial do contrato de formação, taxas de exame);



No sistema de formação profissional dual, a empresa desempenha um papel parte essencial, uma vez mais treinamento importante é desenvolvido a empresa

7. As empresas devem fornecer aos formandos (a custo zero) qualquer material ou bibliografia especializada, considerada necessária para a formação;
8. As empresas devem assegurar-se que os formandos não são sujeitos a nenhum tipo de risco moral ou físico;
9. As empresas devem ter em consideração de que o formando deverá ter tempo para participar nas aulas que decorrem no centro ou escola profissional;
10. As empresas devem fornecer aos seus formandos os livros de registo de trabalho e ajuda-los, sempre que necessário a manter estes livros organizados.

Para mais detalhes sobre os deveres das empresas no sistema dual, convidamo-lo a consultar o manual “Guia prático para Pequenas e Médias Empresas organizarem e implementarem o sistema dual – um caso de estudo para os sectores de Turismo e Automóvel”.

1.5.

Desafios para a transferência, adaptação e implementação do sistema dual da metodologia do sistema dual Alemão e Austríaco para Portugal e Espanha

Em Portugal, os principais desafios relacionam-se essencialmente com:

- » Elevado risco de desinvestimento no sistema dual, devido à visão “pouco positiva” que os jovens têm deste sistema de ensino;
- » Irregularidades na distribuição do tempo de formação no centro de formação e nas empresas – por vezes os formandos apenas passam uma tarde nas empresas;
- » Diminuto envolvimento das empresas na definição dos perfis ocupacionais e alianamento das instituições de formação profissional sobre as reais necessidades das empresas;
- » Elevados requisitos relacionados com os perfis dos formadores internos nas empresas – em Portugal, um formador tem

que cumprir com determinados requisitos legais (ser detentor de um Certificado de Aptidão Profissional).

No geral, o sistema dual em Portugal apesar de já ter uma longa tradição, ainda não opera de uma forma muito clara. É nossa recomendação que este sistema se traduza num processo de adaptação das metodologias vindas da Alemanha e Áustria, de acordo com a realidade Portuguesa em matéria de educação e formação profissional. Isto significa que a implementação do sistema dual é na verdade um processo “aprendendo-fazendo” (ou “learning-by-doing”), onde o processo de aprendizagem em termos de conteúdos, conhecimentos e competências práticas e teóricas deverá

ocorrer de uma forma mais sistemática e processual, num contexto real de trabalho, com o apoio e participação ativa das empresas e a custos reduzidos para estes atores.

Em Espanha, são vários os desafios que se apresentam na implementação do sistema dual:

- » É necessária uma reorganização dos recursos humanos das empresas, bem como uma maior divulgação do sistema dual junto dos centros de formação profissional;
- » Há um elevado desconhecimento por parte dos centros de formação profissional relativamente às reais necessidades das empresas, nomeadamente em setores mais especializados;
- » A falta de uniformidade nos modelos do sistema dual existentes torna difícil a sua implementação. Deveria haver uma concordância a nível regional e nacional;
- » Não há um tipo de empresa que seja considerada como a empresa ideal para participar no sistema dual;
- » Não há um modelo específico de formação para os tutores das empresas, nem uma definição do tipo de perfil que estes devem apresentar. Por exemplo na Catalunha, o Departamento de Educação organizou e implementou um programa de formação para tutores de empresas (com uma duração de 12 horas), para que as empresas pudessem começar a acolher jovens formandos;
- » Há uma certa desconfiança por parte das empresas perante o sistema dual. Seria importante reforçar o papel das empresas neste processo, nomeadamente na definição dos currículos de formação;
- » O sistema produtivo Espanhol, é caracterizado essencialmente por pequenas e médias empresas, o que por si só apresenta um desafio para o estabelecimento de modelos de colaboração entre as empresas e entre as empresas e os centros de formação profissional;
- » Não é claro o papel dos intervenientes do sistema dual e por vezes acaba por se constatar a duplicação de esforços em várias situações o que leva à demora no

processo de tomada de decisões;

- » O modelo de contrato de formação existente não é claro e deveria ser mais simples de forma a garantir um maior interesse por parte dos mais jovens;
- » Há uma falha no reconhecimento oficial dos perfis de formação;
- » As empresas em particular reclamam mais regras e maior transparência em Espanha em matéria legislativa para a formação profissional;
- » Os órgãos Governamentais devem identificar de forma clara os papéis de cada um dos atores envolvidos no sistema de educação e formação profissional;
- » A legislação Espanhola atualmente em vigor permite que a formação se desenvolva e implemente de forma diferente em cada região, e por vezes, dentro da própria região. Isto verifica-se, por exemplo na distribuição de horas que o formando deve passar na empresa e na escola ou centro de formação profissional.
- » Em conclusão, o sistema dual em Espanha, tal como se apresenta neste momento não é claro e apresenta vários modelos diferentes que conduzem a situações e resultados muito diferentes.



1.6.

Recomendações para a transferência, adaptação e implementação do sistema dual Alemão e Austríaco para Portugal e Espanha

O sistema dual Alemão e Austríaco apresenta um conjunto de características que devem ser tidas em consideração num processo de transferência, adaptação e implementação para outros países cujo sistema de ensino e formação profissional apresente diferentes vertentes. Torna-se assim fundamental que, antes de se iniciar o processo de transferência, adaptação e implementação, se verifique se o seguinte conjunto de características também está presente no contexto nacional:

- » O sistema dual é baseado em perfis ocupacionais (profissões técnicas). O termo “perfil ocupacional reconhecido” refere-se aos cursos de formação profissional que são regulados a nível nacional pelas entidades responsáveis em tutela de Educação e Formação Profissional. A formação (e os perfis ocupacionais) que é reconhecida, pretende, acima de tudo, providenciar aos jovens qualificações em contexto de formação profissional, com o objetivo de os inserir/integrar no mercado de trabalho, de forma permanente. Mais ainda, este tipo de formação providência às empresas uma oportunidade de reter (ou contratar no futuro) mão de obra qualificada.
- » Pressupõe-se a existência de dois locais de aprendizagem: a empresa e a escola ou centro de formação profissional. A empresa enquanto local de aprendizagem ou formação deve ser privilegiado e dominante em relação à formação que ocorre em contexto de sala de aula, na escola ou centro de formação profissional.
- » A correta implementação do sistema dual implica um forte envolvimento entre a empresa, o governo e os parceiros sociais (entidades da esfera pública e privada).
- » A existência de uma parceria ou colabora-

ção público-privada que determine o papel de todas as partes envolvidas, nomeadamente, os seus direitos e deveres.

- » A crença de que o governo e a sociedade devem unir esforços para integrar todos os jovens que abandonaram o sistema educativo, nomeadamente através do ensino e formação profissional.
- » Assenta num conceito estratégico poderoso para a formação de jovens trabalhadores que prevê uma extensa cooperação com empresas.
- » Pressupõe uma decisão estratégica top-down iniciada pelo governo e pelos empregadores para a implementação de um sistema de cooperação.
- » Implica uma forte vontade do setor público (governo, escolas, entre outros) para aceitar o setor privado como parceiro igual em matéria de educação e formação profissional.
- » Prevê que o sector privado aceite que as suas atividades de educação e formação profissional sejam monitorizadas e avaliadas em termos de qualidade, ao abrigo da Lei para o Ensino e Formação Profissional, que regula os papéis das partes interessadas.
- » Uma forte cooperação entre a escola ou centro de formação profissional e as empresas.
- » Uma orientação pré-profissional no sistema de ensino.
- » Apoio na criação de infraestruturas organizacionais através dos órgãos competentes: acreditação de empresas de formação, registo de contratos, exames e certificação da formação em contexto real de trabalho.
- » Componentes necessários relativos às normas de formação profissional, tais como, estabelecimento de regras para a criação dos contratos de formação, para o reconhecimento da aprendizagem anterior, para emolumentos, entre outros.
- » Estabelecimento de regras de financiamento claras: as empresas cobrem os seus próprios custos de formação (tais como, custos de formação, custo com tutores, materiais) e o governo financia as escolas profissionais.

- » Tanto na escola profissional como na empresa os formadores devem ter um realizado um exame de aptidão profissional.
- » Aposta na investigação no domínio da formação profissional e programas de formação, que contribuem para a promoção da formação.

Para adaptação e transferência de um sistema de formação profissional dual com possibilidade de implementação em Portugal e Espanha, recomendamos:

- » O estabelecimento de uma base legal com responsabilidades a diferentes níveis.
 - » Por exemplo, em Espanha, atualmente, os órgãos definidos para o controle e gestão da formação profissional dual são apenas um – o Governo. Em especial, a formação profissional depende das Secretarias para a Educação existentes nas diferentes regiões autónomas. Em Portugal, este sistema é tutelado exclusivamente pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), que reconhece as empresas como o espaço privilegiado de formação onde se desenvolve, em contexto real de trabalho, uma parte significativa de aprendizagem;
 - » As agências ou instituições externas, tais como Câmaras de Comércio ou Conselhos Regionais podem colaborar como facilitadores na divulgação, gestão, acompanhamento e controlo do ensino e formação profissional.
- » Analise o sistema educativo no seu país e certifique-se se os formandos estão preparados para começar uma educação dual. Tente perceber se a sua empresa pode ajudar a definir as pré-condições para a implementação deste sistema.
- » Considere a melhor forma de financiar a implementação do sistema dual e investigue se existem instrumentos financeiro ou incentivos que podem ser implementadas para aumentar a participação das empresas.
 - » Em Portugal, por exemplo, os subsídios para os formandos são fornecidos pelo

- Governo e incluem (salário, subsídio de transporte e alimentação, e podem incluir outras remunerações para custos com materiais de formação, alojamento, etc.);
- » Em Espanha, o Governo oferece benefícios fiscais para empresas que contratam formandos em regimes de sistemas duais em algumas áreas.
 - » Identifique uma instituição que possa colaborar no tratamento de algumas tarefas mais complexas ou de índole administrativa, tal como fazem as Câmaras de Comércio e Indústria na Alemanha e na Áustria. Em Portugal, a DUAL (www.dual.pt), que é a empresa de formação profissional da Câmara de Comércio e Indústria Luso-Alemã, pode ser o parceiro ideal para este tipo de tarefas ou de aconselhamento.
 - » Recomendamos que os cursos de formação dual durem cerca de 3 anos e correspondam a uma estimativa de 4.200 horas de formação. Em Espanha, por exemplo, a duração média destes cursos é de 2.000 horas, podendo ser distribuídas em 2 ou 3 anos de escolaridade. Já em Portugal, o sistema dual está estruturado em quatro componentes de formação: formação sociocultural, formação científica, formação tecnológica e formação prática, e a carga horária dos cursos varia entre 4.000 a 4.500 horas de acordo com o grau de complexidade dos saberes a adquirir. A formação prática em contexto real de trabalho, ocupa no mínimo 30% da duração total dos cursos, ou seja, no mínimo 1.200 horas distribuídas de forma progressiva ao longo de todo o processo formativo.
 - » Também recomendamos que a formação em contexto de empresa, seja predominante em relação ao tempo de formação como aluno da escola profissional. Por exemplo, em Portugal, esta corresponde em média, a 40% do número total de horas do curso profissional, o que significa, que são consideradas, pelo menos cerca de 1.100 horas.
 - » Considere usar as melhores práticas existentes em termos de perfis ocupacionais, regulamentos de formação, planos de formação, regulamentos de exames, formação de formadores, entre outros e adaptá-las às condições no seu país.
 - » Contribua para o desenvolvimento e implementação de sistemas de formação de formadores de escolas profissionais, para instrutores de empresas (tutores) e para outros formadores.
 - » Pense nos benefícios deste sistema e argumente de forma positiva, nomeadamente junto dos gestores das empresa. É importante desmistificar o sistema dual e afastar a desconfiança. É importante envolver as empresas no sistema, nomeadamente na fase de planeamento e concepção dos perfis ocupacionais e demonstrar a importância de todos os envolvidos no sistema dual de formação profissional.
 - » Entre em contacto com empresas Alemãs e Austríacas estabelecidas na sua região ou no seu país e estabelecer acordos de cooperação com elas em matéria de educação e formação profissional. Estas empresas podem apoiar na transferência e implementação do sistema dual e podem ajudar a promover o sistema dual no seu país ou região. Podem também resolver algumas dúvidas relativas que as empresas Portuguesas possam ter em matérias de legislação, custos ou infraestruturas.
 - » Um envolvimento recomendado entre a empresa, o governo e os parceiros sociais começa a se tornar visível na Espanha. Uma extensão importante do Governo para os parceiros sociais está se tornando a fim de estabelecer performances comuns.



Guia prático

para Pequenas e Médias Empresas
organizarem e implementarem
o Sistema Dual

*Um caso de estudo para os sectores
de Turismo e Automóvel*



2

2

Guia prático

para Pequenas e Médias Empresas
organizarem e implementarem o Sistema Dual

*Um caso de estudo para os sectores
de Turismo e Automóvel*



TABELA DE CONTEÚDOS

1. Introdução	45
2. Decidir pelo sistema Dual: considerações prévias	
1. Vantagens de uma empresa formadora com o Sistema dual ...	47
2. Custos com a formação dual para as empresas (rácio custo-benefício)	49
3. Requisitos operacionais, técnicos e pessoais expectáveis de empresas formadoras	51
4. Perfis Ocupacionais	52
5. Análise da necessidade de pessoal na empresa	52
6. Como detetar um bom tutor?	52
7. Recrutamento de formandos	52
8. Como encontrar o candidato certo	53
3. Deveres e obrigações da empresa	
<u>Antes do período de formação</u>	
1. Seleccionar e contratar os formandos	55
2. O contrato de formação	56
3. Criar e implementar um plano de formação adequado à empresa	59
4. Registo do formando na escola ou centro de formação profissional	60
5. Outras considerações	61
<u>Durante o período de formação</u>	
6. Material de apoio	62
7. Horários de trabalho e pausas	62
8. Documentação e objetivos da formação	63
9. Monitorização e avaliação da formação e dos formandos ...	65
10. Os deveres e obrigações da empresa formadora e do formando	66
11. Exame final	67

2.1.

Introdução

O sistema de educação e formação profissional dual destaca-se por apresentar uma harmonia quase perfeita do modelo de aprendizagem: este tem lugar tanto na sala de aula (no centro de formação) como na empresa. Este sistema é reconhecido a nível Europeu pelos vários benefícios que apresenta a todos os níveis, bem como pela sua eficaz implementação, nomeadamente em países como a Áustria e a Alemanha.

Uma das principais benesses do sistema dual é observada nas baixas taxas de desemprego jovem apresentadas pelos países onde o histórico do sistema dual é notável. A facilidade de transição entre o momento de aprendizagem e de resposta no local de trabalho do aprendiz, bem como a excelente exploração das competências a que se associa, são reveladores do sucesso do sistema dual.

A iniciativa Europeia DualVET “Transferência de metodologias de sucesso para a implementação do sistema dual. Formação para atores empresariais”, (2013-2015), tem como objetivo primordial a transferência e implementação de boas práticas da Áustria e da Alemanha relacionadas com o sistema dual, abordando, essencialmente, o desenvolvimento e consolidação de um conjunto

de competências transversais, fundamentais para gestores de formação e/ou de recursos humanos das Pequenas e Médias Empresas (PME). Nesse sentido, os vários parceiros do projeto Dual-VET desenvolveram quatro manuais que exploram vários temas, ferramentas e boas práticas do sistema dual.

O presente manual pretende sensibilizar as empresas para a formação dual e apresentar-se como conjunto de recomendações para a preparação e implementação de metodologias de formação dual nas empresas. Naturalmente, como já temos vindo a referir ao longo dos manuais DualVET, este manual pretende apenas transmitir o que de melhor se faz na Alemanha e na Áustria, não podendo ser implementado em Portugal ou Espanha, tal como o é nos países de origem. Deve sim ser adaptado às respectivas condições do país de destino.

Assim, com os manuais DualVET pretendemos:

- » Apresentar os diferentes atores que intervêm no sistema dual e detalhar os seus papéis;
- » Descrever as interações entre os diferentes intervenientes;
- » Detalhar o importante papel dos centros ou escolas profissionais, incluindo as responsabilidades e os benefícios;



- » Apresentar um conjunto de recomendações e de passos importantes para a implementação do sistema dual, com base na metodologia DualVET;
- » Discriminar os desafios que Portugal e Espanha apresentam na implementação do sistema dual.

Os restantes manuais DualVET intitulam-se:

- » “Uma introdução ao sistema dual: O segredo do sucesso Alemão e Austríaco”. Este manual pretende fazer uma contextualização de como está organizado o sistema dual, na Áustria e na Alemanha. Destina-se a gestores de formação e de recursos humanos, bem como quaisquer outros quadros de PME, que pretendam conhecer o sistema dual em detalhe e implementá-lo nas suas empresas.
- » “Perguntas e respostas sobre processos de implementação do sistema dual”. Este manual pretende apresentar um conjunto de perguntas e respostas

sobre processos de implementação do sistema dual e destina-se às empresas que estejam interessadas em saber um pouco mais sobre os requisitos fundamentais desta tipologia de formação profissional. À semelhança dos outros manuais, o ponto de partida é o sistema dual Alemão e Austríaco, considerados como sistemas de referência em matéria de formação dual.

- » “Guia prático de formação: Explorando as competências transversais necessárias para tutores de empresas”. Este manual explora um conjunto de competências transversais que são fundamentais para formadores internos empresariais.

Esperamos que este manual seja útil e esclarecedor relativamente à importância do sistema dual. Em nome da parceria DualVET, agradecemos o seu interesse e informamos que estamos disponíveis através de www.dualvet.eu.

2.2.

Decidir pelo sistema Dual: considerações prévias

2.2.1 Vantagens de uma empresa formadora com o Sistema dual

Ao longo dos quatro manuais DualVET apresentamos os benefícios do Sistema Dual. Veremos alguns argumentos a favor:

a) A educação dual é uma história de sucesso

O sistema de formação profissional dual começou por ser implementado em países como a Alemanha e Áustria. Curiosamente, atualmente, estes países reivindicam a menor taxa de desemprego jovem, na Europa. Por exemplo, na Alemanha, mais de meio milhão de empresas contribuem ativamente para o sistema dual através da implementação de formação profissional regular, e na Áustria, com apenas 8 milhões de habitantes, cerca de 35.000 empresas são locais de formação para os mais jovens.

b) Jovens formandos ao serviço da produtividade das empresas

Os futuros colaboradores das empresas, atuais formandos, tornam-se mais produtivos logo numa fase inicial, o que demonstra que aprender no local de trabalho é algo realmente importante. As empresas podem usar os talentos dos formandos já durante a

formação, sendo que, na maioria dos casos, o custo de um formando é compensado pelos resultados que este trás para a empresa.

c) Garantir um acesso facilitado ao mundo de trabalho a empregados qualificados

Hoje em dia, o recrutamento de trabalhadores qualificados é um processo difícil e caro. No entanto, é importante realçar que as empresas envolvidas no sistema dual preparam de forma intensiva, os jovens para as suas tarefas e com custos moderados para as empresas.

d) Menor possibilidades de “enganos ou desistências”

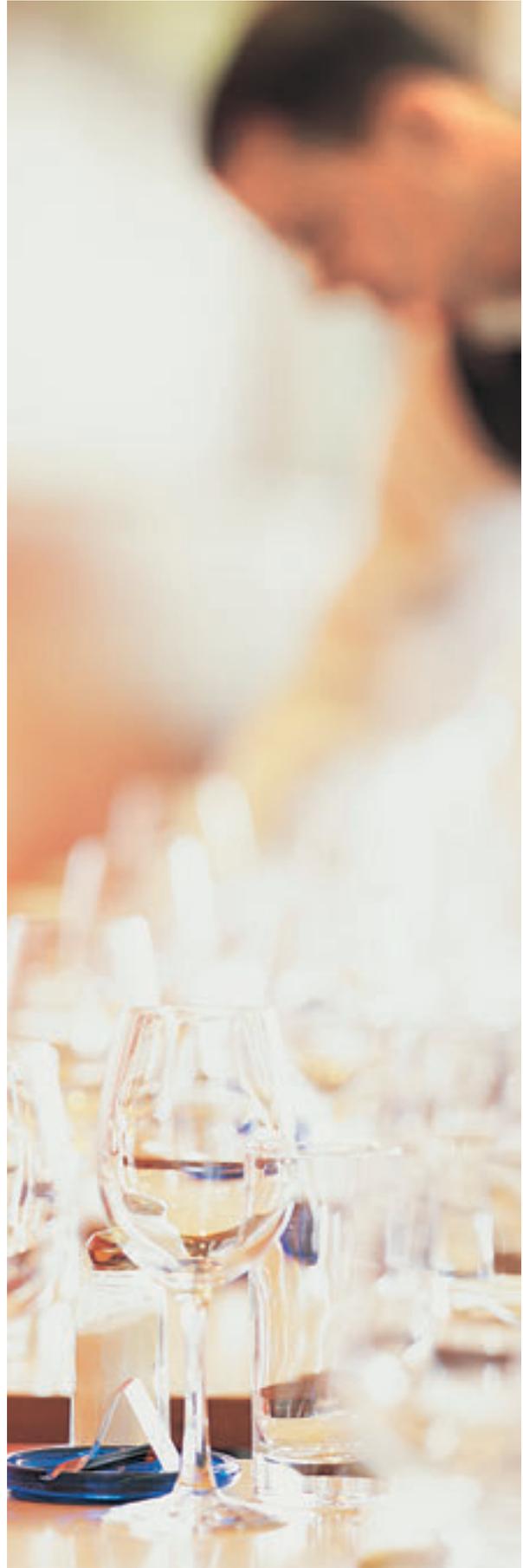
Uma vez que o período de formação na empresa decorre, em média, durante 2 a 4 anos, há assim uma forte possibilidade de verificar se o formando se sente bem no cargo que está a desempenhar e se este se sente motivado; caso tal não aconteça, há sempre possibilidade de corrigir esta situação.

e) Boa reputação da empresa

As empresas ligadas ao sistema dual gozam de uma imagem muito positiva perante a sociedade.



O sector hoteleiro é um dos principais motores da economia Alemã. Com cerca de 1,8 milhões de trabalhadores e 63.000 formandos presentemente em formação (através do sistema dual), este sector apresenta inúmeras potencialidades e está em constante crescimento, não só para o segmento de lazer, como também para o segmento das viagens de negócios.



2.2.2 Custos com a formação dual para as empresas (rácio custo-benefício)

Para enfrentar os desafios atuais e futuros, é preciso encarar a formação como um compromisso: não basta apenas apostar neste sistema, como é absolutamente essencial contribuir de forma contínua para a sua implementação, respondendo aos seus desafios e às constantes alterações (e necessidades!)

do mercado em matéria de qualificações. Não obstante, acima de tudo é preciso encarar a formação dual como um investimento para a empresa – como tal é importante fazer uma análise custo-benefício, considerando todas as despesas que lhe são inerentes, bem como as fontes de rendimento.

DESPESAS

- a. Despesas pessoais dos formandos:
 - » Permissão para a formação
 - » Benefícios sociais legais
 - » Benefícios sociais voluntários
- b. Despesas pessoais da formação a tempo inteiro:
 - » Salários
 - » Benefícios sociais legais
 - » Benefícios sociais voluntários
- c. Despesas pessoais de formação adicional.
- d. Outros custos:
 - » Renda e energia
 - » Material e documentos
 - » Despesas e contribuições
 - » Despesas administrativas

RENDIMENTOS

- a. Produção (paga pelo cliente).
- b. Outras produções: colaboração produtiva no departamento técnico
- c. Oportunidade de produção:
 - » Minimização das aquisições pessoais
 - » Estabilização da estrutura de salário
 - » Poupança de custos de transporte
 - » Qualificações para adaptar empregados externos
 - » Minimização do engano a acompanhamento dos custos
 - » Redução dos custos de flutuação
 - » Melhoria da imagem e/ou da atratividade da empresa



Custos brutos da formação dual

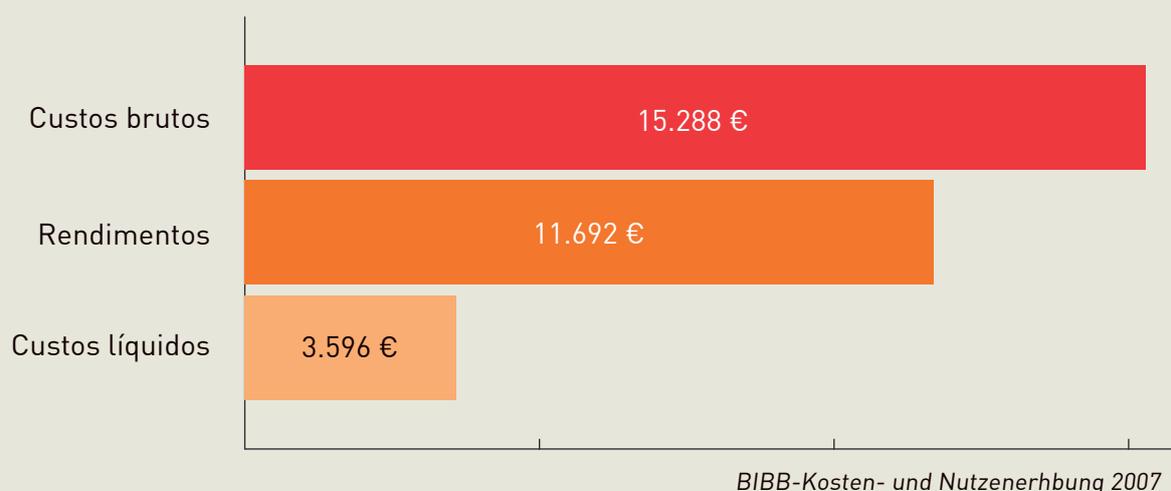
Rendimentos: ou seja os resultado produtivo, outra produção e oportunidade de produção

Custos líquidos da formação dual

Uma pesquisa sobre os custos da formação dual realizada em empresas na Alemanha ilustra a relação do cálculo custo - benefício. Em 2007, os custos brutos por empresa, formando e ano foram calculados em 15,288€. Os custos líquidos foram de 3,596 € por empresa, formando e ano.

Nesta sondagem só foram mencionados os rendimentos de produções detectáveis, isto é, os custos líquidos foram ainda mais baixos. Este cenário evidencia que a educação dual apresenta-se realmente como um lucro para as empresas, apresentando-se numa perspectiva de médio e longo prazo.

Custos brutos, rendimentos e custos líquidos por formando e ano (em Euros)



Visitando uma empresa na reunião de parceiros transnacionais em Viena (Áustria)

2.2.3 Requisitos operacionais, técnicos e pessoais expectáveis de empresas formadoras

Tal como referido nos manuais anteriores, nos países onde os sistema dual tem efetivamente um peso significativo, as Câmaras de Comércio e Indústria (CCI) têm o papel oficial de prestar serviços de consultadoria às empresas, para todas as questões relacionadas com formação profissional. Não obstante, cabe às empresas verificarem se reúnem os pré-requisito e as condições estipuladas na legislação para iniciarem a sua atividade enquanto empresas formadoras. Se tal não for o caso, devem entrar em contacto com a autoridade competente, neste caso a Câmara de Comércio e Indústria e falar com respectivo consultor de formação.

Normalmente, estas CCI estão organizadas da seguinte forma (através das Oficinas de Aprendizagem):

a) Verificação da adequação operacional

Durante a formação prática, a empresa deve ser capaz de fornecer conhecimentos e explorar competências que correspondem a um perfil ocupacional específico e reconhecido. Além disso, é preciso instalações, salas e equipamento adequado para a formação. Em algumas situações, determinadas lacunas a nível logístico podem ser colmatadas através do estabelecimento de Parcerias ou Alianças de Formação, estabelecidas com outras entidades. O número dos formandos deve, também, estar adequado ao número de tutores da empresa, sendo que este número difere de empresa para empresa.

b) Verificação da adequação pessoal

Normalmente, os jovens ainda não são maiores de idade quando começam o processo de formação, daí que seja muito importante que a empresa formadora tenha permissão para empregar jovens e que nunca tenha violado leis, nomeadamente as referentes à educação e formação profissional. Estas leis estão estabelecidas pelos “Atos de Educação e Formação Profissional”.

b) Verificação da adequação técnica

Neste ponto, “adequado” é alguém que é profissionalmente qualificado e possui as qualificações profissionais e de formação, necessárias para transmitir o conteúdo da formação. Além disso, é necessária uma experiência de trabalho adequada para o cargo.

Exemplo da Alemanha e da Áustria:

Na Alemanha e na Áustria, cada tutor deve estar na posse de um certificado de formador. Este certificado é obtido mediante realização de um exame que avalia se o formador ou tutor é profissionalmente apto para a formação. Este profissional deve também frequentar “seminários de formação” que duram cerca de 40 horas e prepararam os participantes para o exame de aptidão para formação. Os formadores que passarem no exame ganham uma qualificação de formação contínua reconhecida e é emitido um certificado.

2.2.4 Perfis Ocupacionais

O Sistema de formação profissional dual é baseado em perfis ocupacionais, cada um deles apresentando o seu próprio currículo. As empresas que pretendam formar um determinado perfil ocupacional, devem de estar na posse de um conjunto de documentos válidos que atestem a sua capacidade, bem como dos respetivos regulamentos de formação. Mais ainda, o tutor deverá ter um conhecimento exemplar de todos os requisitos para a formação, nomeadamente em matéria de exame final.

O objetivo primordial das empresas formadoras no âmbito do sistema dual é formar jovens aprendizes (ou formandos), tendo por base o currículo do perfil ocupacional (que é construído e reconhecido pelos órgãos competentes). A este currículo a empresa junta o plano de formação que é desenhado e implementado conjuntamente com a escola ou centro de formação profissional, onde decorrerá a parte teórica da formação. A título de curiosidade, informamos que em 2014 o número de profissões reconhecidas na Alemanha era de 330 e na Áustria era de 199.

2.2.5 Análise da necessidade de pessoal na empresa

Em primeiro lugar é importante que a administração da empresa discuta junto dos seus colaboradores sobre a possibilidade de iniciarem um processo de implementação de formação dual. É particularmente interessante perceber como é que os colaboradores da empresa vêem esta mudança e quais as suas percepções em termos dos benefícios que pode trazer para a empresa no médio e longo prazo. Tente também averiguar quais os colaboradores que estariam dispostos a ser tutores, verificando sempre a sua carga de trabalho e competências.

2.2.6 Como detetar um bom tutor?

Uma empresa que pretenda ser empresa formadora deve certificar-se que tem uma equipa de profissionais que sejam também formadores qualificados. A pessoa responsável pelo processo de formação – normalmente o administrador da empresa – deve certificar-se que estes profissionais têm também o Certificado de Aptidão Profissionalizante. De todos os potenciais formadores/tutores, deverá ser nomeado um responsável pelo processo de formação que supervisionará a implementação da formação. Não obstante, todos os tutores deverão estar cientes que a formação deve ser conciliada com as suas tarefas habituais. Assim, é importante que a equipa de tutores apresente:

- » As qualificações profissionais e técnicas requeridas pelo perfil ocupacional que se pretende implementar em matéria de sistema dual;
- » Vários anos de experiência na função;
- » As devidas qualificações e aptidões para formar;
- » A vontade de trabalhar como formador além de assumir as suas tarefas na empresa;
- » Competências sociais e pessoais.

2.2.7 Recrutamento de formandos

Como gerar o interesse junto de jovens formandos pela minha empresa? O que é que os jovens formandos consideram atrativo, quando olham para uma empresa? Estas são apenas algumas questões que os administradores ou gestores de qualquer empresa devem fazer antes de iniciar um processo de formação. Vejamos algumas sugestões:

- » Demonstre que os formandos terão a capacidade de aprender num ambiente real e prático;
- » Participe em eventos da escola, tais como feiras das profissões ou dia da empresa, para promover o que a sua



empresa faz e os diferentes perfis ocupacionais que explora;

- » Chame a atenção para os seus canais de comunicação – websites e páginas sociais – e se possível tente integrar os jovens nestes meios através de passatempos ou de pequenas atividades;
- » Contribua para ações de carácter social e promova a sua empresa a nível local, tornando-a como uma referência;
- » Promova eventos na sua empresa, para os quais convida alunos e professores a visitar as suas instalações. Aproveite a ocasião para apresentar a empresa e alguns perfis profissionais;
- » Promova a sua empresa em jornais locais ou através dos canais do Centro de emprego e das Câmaras de Comércio e Indústria.
- » Se possível, contribua com donativos ou ações de solidariedade.

2.2.8 Como encontrar o candidato certo

Tal como num processo de recrutamento normal, não existe apenas um único candidato para uma determinada posição, mas sim vários e todos eles com determinadas características e competências. Assim, tal como quando uma empresa contrata um recurso humano, quando chega o momento de selecionar o candidato “jovem formando”, também deve ter em consideração os seus conhecimentos e competências. Cabe ao tutor e à administração da empresa tentar perceber o que pretende do jovem e o que será expectável da parte dele.

É particularmente importante fazer uma pré-seleção dos candidatos com base nas suas competências adquiridas na escola, interesse na empresa e motivações para o futuro; tudo isto poderá ser explorado durante uma entrevista, tal como quando se recruta um colaborador para a empresa. Durante a entrevista também pode ser interessante ter um perfil exato das suas qualidades, capacidades, competências e qualidades humanas.

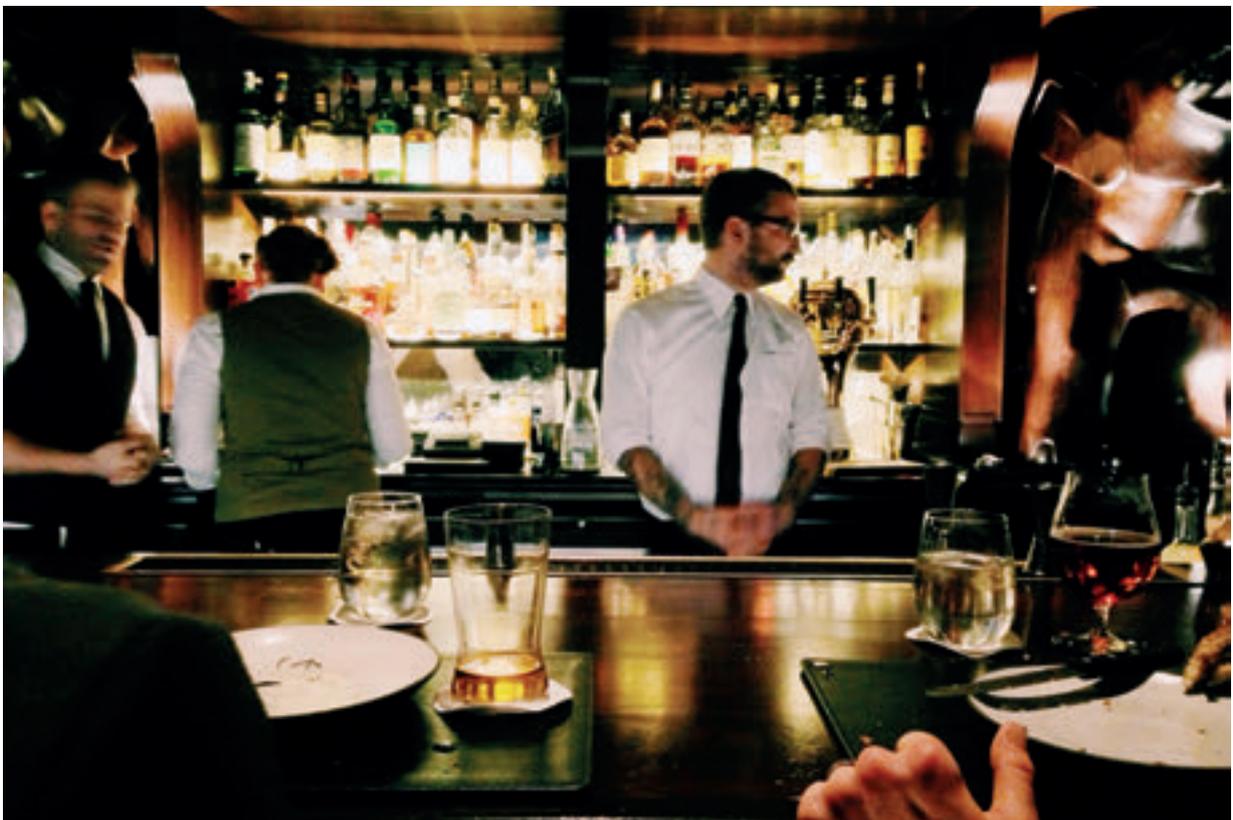
Vejamos um exemplo das competências exigidas e expectativas para um perfil ocupacional:

Procurado: Especialista em Hotelaria

Os especialistas em hotelaria cuidam dos clientes, aconselham-nos e preocupam-se com o seu bem-estar. Além disso, devem ter capacidade de executar qualquer outra tarefa, tal como arrumar os quartos, servir às mesas no restaurante, ajudar na cozinha ou colaborar na organização de eventos, entre outras tarefas.

O que se espera de um especialista no setor hoteleiro?

Orientação do serviço e capacidade de comunicação são necessários para ser capaz de prestar atenção aos desejos e necessidades dos hóspedes. Para uma boa cooperação com outros trabalhadores qualificados como por exemplo, o pessoal da cozinha e os funcionários domésticos, deve possuir capacidade de trabalhar em equipa. São requeridas flexibilidade e capacidade para lidar com o stress em várias situações de trabalho: na receção, no serviço de restauração ou na administração. A receção de reservas, limpeza e controlo dos quartos assim como a toalha perfeita para as mesas requer cuidado. O interesse na matemática e competências na língua materna devem existir para o contacto com os hóspedes e para tarefas administrativas. O conhecimento matemático é importante para fazer cálculos ao realizar cobranças. Um bom conhecimento de línguas estrangeiras é bastante importante, porque nesta profissão irá lidar em várias ocasiões com hóspedes estrangeiros.



2.3.

Deveres e obrigações da empresa

Agora que conhecemos um pouco melhor quais são os pontos essenciais a considerar para tornar a sua empresa numa empresa formadora, veremos nas próximas secções um conjunto de instruções que deverá seguir em dois períodos: antes e durante o período

de formação. Deixamos a nota de que normalmente, na Alemanha e na Áustria, o período de formação começa entre Agosto e Setembro, sendo que na maioria das empresas, o recrutamento dos candidatos é feito com um ano de antecedência.

Antes do período de formação

2.3.1 Seleccionar e contratar os formandos

Tal como referimos acima, à semelhança de um processo de recrutamento de um colaborador, a seleção do formando também deve obedecer a determinadas regras. A primeira que gostaríamos de destacar é a entrevista – o momento em que além da impressão pessoal, se consegue também explorar um pouco as competências técnicas e profissionais do candidato. Acima de tudo, deve considerar que os métodos e as competências profissionais podem se devem ser aprendidos, mas as competências sociais e pessoais já existem!

Assim, é muito importante preparar a entrevista de forma adequada, para que esta decorra em conformidade com o que a empresa espera do candidato. O recurso a breves exer-

cícios podem provar as competências profissionais e métodos de trabalho do candidato.

Para garantir que com a entrevista obtenha toda a informação necessária sobre o formando, propomos que siga a seguinte estrutura:

- » Dê as boas vindas, apresente-se e apresente o objetivo da entrevista;
- » Apresente a empresa, faça uma breve contextualização da missão e dos objetivos. Apresente os valores relativamente aos recursos humanos;
- » Peça ao candidato para se apresentar, focando o seu percurso escolar e os seus objetivos de carreira;
- » Apresente com detalhe o perfil ocupacional em questão, focando aspetos



sobre o que procuram num candidato (iniciativa, capacidade de gerir o stress, grau de independencia, capacidade para resolução de problemas, comunicação, etc.);

- » Permita uma discussão sobre o que o formando espera da empresa e apresente qual seria a sua relação para com a empresa;
- » Termine indicando eventuais prazos para tomada de decisão.

Caso a empresa pretenda contratar um formando, cumpre informar o jovem candidato e dar início ao processo de contratualização.

2.3.2 O contrato de formação

O contrato de formação é um documento com base legal assinado entre a empresa formadora e o formando. À semelhança de um contrato de trabalho, este contrato considera um conjunto de informações importantes, tais como: posição, duração do período de formação, horário laboral, salário, entre outras disposições. Este contrato de trabalho realça o facto de que um formando do sistema dual é considerado de igual forma a um colaborador da empresa, desde o início do período de formação.

Na Alemanha e na Áustria é possível encontrar modelos de contratos de formação nas Câmaras de Comércio e Indústria. Na verdade, todo o processo de contratualização é mediado por este órgão, que é responsável pelo registo do contrato de formação.

De seguida veremos com detalhe os principais pontos de um contrato de formação e o respetivo processo de registo:

Signatários

Se o formando tem menos de 18 anos, o contrato deverá incluir:

- » Assinatura da empresa formadora, responsável pelo processo de formação;
- » Assinatura do próprio formando;
- » Assinatura dos encarregados de educação ou responsáveis legais.

Se o formando tem 18 anos ou mais, será apenas necessário as assinaturas da empresa formadora e do próprio formando.

Apresentação do objetivo e âmbito da formação profissional

Indicando claramente o perfil ocupacional a que se reporta, as suas características e factos, bem como o currículo (plano geral do curso) e toda a regulamentação existente para o perfil em questão.

Início e duração da formação

Normalmente a data de início depende de um acordo informal estabelecido entre o próprio formando e a empresa, sendo que o recomendável é que a data de início corresponda à data de abertura do ano escolar e que a data de término corresponda com o final do verão.

Medidas educativas extraordinárias

Se determinadas competências ou conhecimentos não podem ser transmitidos/lesionados pela empresa, o formando deverá receber a formação em local adequado, sendo que esta situação deverá constar no contrato de formação (com indicação clara do local extraordinário de formação).

Duração do horário laboral

Deve estar em conformidade com o disposto a nível nacional. Por exemplo na Alema-

nha, um dia completo de trabalho não pode ter mais do que 8 horas.

Duração do período de experimentação

Entre um a quatro meses no máximo.

Remunerações

Tal como um colaborador de uma empresa, um formando recebe uma remuneração mensal. Por exemplo, na Alemanha, esta remuneração é regulada pela alínea 17^o do Ato para a Formação Profissional.

Período de férias

As questões relacionadas com o período de férias dos formandos variam da seguinte forma:

- » Se o formando tem menos de 18 anos: deverá obedecer ao disposto no Ato para a Segurança Industrial da Juventude;
- » Se o formando tem 18 anos ou mais: deverá obedecer ao disposto na Lei Federal sobre Férias;
- » Outros acordos e regulamentações, nomeadamente: Acordo sobre salários e Regulamentos das próprias empresas.

Outros avisos

Obedecem ao disposto em base legal, nomeadamente no Ato para a Formação Profissional ou na legislação laboral geral.

Admissibilidade da celebração de acordos

As partes podem, a todo o tempo, acordar em submeter a arbitragem, nos termos que definirem ou, na falta de definição, segundo o disposto na legislação em matéria de questões laborais que resultem, nomeadamente, da interpretação, integração, celebração ou revisão de um acordo coletivo de trabalho.

As condições para o registo na Câmara de Comércio e Indústria são:

- » O plano de formação da empresa deverá ser anexo ao contrato de formação;
- » Caso surjam quaisquer alterações durante o período de formação, estas devem ser imediatamente comunicadas/reportadas à Câmara de Comércio e Indústria;
- » O registo assume que o contrato de formação está em conformidade com o disposto no Ato para a Formação Profissional, bem como na regulamentação da formação;
- » A adequabilidade técnica e pedagógica da empresa formadora está em conformidade com o disposto na lei;
- » Outras condições e obrigações.

Dados do contrato

- » Empresa: Nome completo e registo comercial;
- » Datas de início e término da formação profissional;
- » Perfil ocupacional;
- » Pessoal responsável pela formação profissional na empresa formadora;
- » Morada da empresa ou dos locais de formação;
- » Nome do tutor;
- » Remuneração;
- » Outros dados.

Apenas após comunicação por parte da Câmara de Comércio e Indústria é que o contrato de formação é válido e se pode dar início à formação.



2.3.3 Criar e implementar um plano de formação adequado à empresa

Com base no disposto nos regulamentos para a formação profissional e na lei federal, cabe à empresa apresentar um plano de formação operacional, concebido de acordo com o perfil ocupacional em questão, bem como de acordo com as características da própria empresa. Por exemplo na Alemanha, este plano de formação define os conteúdos e o cronograma da formação que será implementado.

Este plano de formação apresenta também as competências que serão exploradas, bem como o que é expectável que os formandos saibam, no término da formação. Os conteúdos que compoem este plano podem estar divididos em unidades de aprendizagem, dando assim resposta exata ao currículo do perfil ocupacional em questão. Neste plano de formação, também estão contemplados todos os materiais que são necessários e que a empresa deverá garantir, bem como quaisquer outros que poderão facilitar o processo de aprendizagem (por exemplo: software, bibliografia, etc.).

Deixamos a nota de que quando uma empresa estruturar um plano de formação, também pode ir ao detalhe e considerar os períodos em que o formando estará na escola ou centro de formação profissional, os períodos de férias, o período de experimentação, entre outros. Vejamos então, de seguida, como conceber um plano de formação.

Introdução ao plano de formação: como estruturar

O plano de formação deverá começar por descrever como é que a formação será implementada ao longo de todo o curso, isto é, considerando também os momentos em que o formando estará fora da empresa. Desta forma, o plano deverá introduzir um breve sumário dos conteúdos pedagógicos e do cronograma, bem como das principais atividades ou tarefas que serão expectáveis do formando.

Na apresentação dos conteúdos pedagógicos e do cronograma, o tutor deverá prestar atenção ao seguinte:

Conteúdos pedagógicos

- » Os conteúdos pedagógicos devem estar descritos em termos de conhecimentos e competências a adquirir com a formação, divididos em unidades de aprendizagem às quais possam ser atribuídas tarefas ou atividades;
- » Sempre que possível os conteúdos pedagógicos deverão estar adaptados a contextos reais da empresa e às necessidades do mercado;
- » Ao longo de todo o curso de formação, deverá haver uma introdução a cada temática, apresentada de forma simples e depois, o grau de complexidade poderá ir aumentando;
- » Os conteúdos pedagógicos deverão preparar o formando para o exame de avaliação intermédio (se aplicável) e final.

Cronograma

- » O cronograma deverá ter como referência a data indicada no contrato de formação;
- » O cronograma deverá ter em consideração a exploração dos conteúdos de aprendizagem do perfil ocupacional;
- » A sequência cronológica deverá considerar o período de avaliação e de examinação;
- » Toda a estrutura cronológica deverá ser concebida com base em segmentos ou blocos de aprendizagem, sendo que também deverá ter em atenção os períodos de férias;
- » A duração dos segmentos de formação e a sequência cronológica pode variar, considerando que os objetivos de aprendizagem não são afetados;
- » Considerando o período definido no contrato de formação, os segmentos

cronológicos podem ser encurtados ou estendidos, com base nos resultados do formando.



Por exemplo na Áustria, o plano de formação define para cada conteúdo do perfil ocupacional, determinados objetivos de aprendizagem e meios de verificação para estes objetivos. Isto significa que este plano obriga o tutor a documentar que ou se o objetivo de aprendizagem foi efetivamente atingido pelo formando. Desta forma, o próprio plano de formação serve de instrumento de monitorização e avaliação da eficácia da formação.

2.3.4 Registo do formando na escola ou centro de formação profissional

Tal como temos apresentado ao longo dos manuais DualVET, o sistema dual implica que a aprendizagem ocorra em dois locais distintos – na empresa, onde o formando aprende em contexto real de trabalho e na escola ou centro de formação profissional, onde o formando aprende a teoria, bem como línguas estrangeiras entre outros conteúdos educativos de carácter genérico.

Por exemplo na Alemanha, os formandos passam cerca de 1 a 2 dias da semana nas escolas ou centros de formação profissional (correspondente a cerca de 12 horas por semana) ou então passam temporadas mais longas até um máximo de 12 semanas por ano, a aprender os conteúdos teóricos. Estas diferenças estão devidamente assinaladas nos regulamentos dos respetivos perfis ocupacionais, bem como na alínea 14 do Ato para a Formação Profissional. Já na Áustria esta distribuição temporal na escola ou centro de formação profissional varia, sendo que um formando passa cerca de 65% do tempo a aprender teoria referente ao perfil ocupacional e os restantes 35% em laboratórios ou workshops práticos que a escola organiza.

Assim, numa escola ou centro de formação profissional, o tempo de aprendizagem pode tomar as seguintes formas:

- » Permanência anual – sendo que o formando passa 1 a 2 dias por semana na escola;
- » Por blocos de aprendizagem – sendo que o formando poderá passar cerca de oito semanas consecutivas;
- » Sazonalmente – sendo que o formando poderá ir à escola em períodos de tempo específicos.

A empresa formadora é responsável pela inscrição do formando na escola ou centro de formação profissional, mantendo também



uma relação de proximidade com os formadores. Uma vez que o formando é obrigado a comparecer às aulas na escola profissional, o plano de formação deverá também considerar o período de aprendizagem/formação nesta instituição. Nesse sentido, é sempre aconselhado que a empresa conceba o plano de formação em cooperação com a escola ou centro de formação profissional. O período de formação na escola ou centro de formação profissional só pode iniciar aquando da formalização do registo do contrato de formação na respetiva Câmara de Comércio e Indústria e receção de uma cópia do contrato.

2.3.5 Outras considerações

Não se esqueça! Prepare o local de trabalho para os formandos e:

- » De-lhe as boas vindas de forma adequada;
- » Informe-o sobre a empresa, a sua missão e os seus valores;
- » Visite as instalações e apresente-os a toda a equipa;
- » Informe-o sobre quaisquer procedimentos administrativos e/ou questões de segurança, limpeza, etc.

Durante o período de formação

2.3.6 Material de apoio

Todo o material de apoio que é necessário para a implementação do plano de formação (que obedece e explora o currículo do perfil ocupacional) deve ser fornecido (gratuitamente) pela empresa formadora. Isto inclui

também todos os materiais pedagógicos necessários para os exames intermédios e finais. Os uniformes ou roupas de trabalho que deverão ser usados na empresa, também são considerados como “material de apoio.”

2.3.7 Horários de trabalho e pausas

Os horários de trabalho e das pausas dos formandos são regulados pela lei laboral. Por exemplo na Alemanha e na Áustria, aplicam-se as seguintes condições:

- » Formandos com menos de 18 anos: máximo 40 horas por semana e 8 horas por dia;
- » Formandos com 18 anos ou mais: máximo 48 horas por semana e 8 horas por dia.

São permitidos turnos até 10 horas de trabalho ou de formação se acima das 8 horas se verificar uma compensação (a ser gozada dentro de 6 meses no máximo). Os intervalos não contam como horas de trabalho. Se um formando trabalhar mais do que as horas previstas no contrato de formação, estas serão consideradas como horas extra e portanto estão sujeitas a compensação ou reembolso (monetário). Considerando um trabalhador adulto, para um horário de trabalho de 6 a 9 horas é aconselhada pelo menos uma pausa de 30 minutos. Acima das 9 horas, é aconselhada uma pausa de pelo menos de 45 minutos. Estas pausas deverão ocorrer em pequenos blocos de 15 minutos para garantir a produtividade e motivação necessárias. A interrupção do trabalho aos Domingos e feriados também está salvaguardada pela lei laboral.





2.3.8 Documentação e objetivos da formação

Os registos diários de aprendizagem ou checklists não possuem apenas um objetivo informativo e pedagógico, no caso da Alemanha por exemplo, onde possuem também importância jurídica e de elevada importância para a obtenção de autorização para o exame final.

Além disso, esta documentação em forma de registos diários de aprendizagem ou checklists ajuda o tutor a melhor orientar o processo de formação e o formando a ter uma visão geral sobre os conhecimentos e competências adquiridos.

Na Alemanha este tipo de registos são amplamente utilizados, sendo que os formandos têm uma oportunidade de criar os seus próprios durante o período de formação. A principal função destes registos é controlar e monitorizar a implementação do plano de formação. O objetivo não é

provar o que deveria ter sido aprendido, mas o que foi realmente aprendido, sendo portanto um documento de carácter pessoal e intransmissível. Qualquer problema que possa surgir durante a formação também deverá ser registado neste documento.



Regras para a execução dos registos diários de aprendizagem ou checklists

1. Durante a formação os formandos devem elaborar o seu registo diario de aprendizagem, para garantir que a formação está a ser implementada de acordo com o estipulado no currículo do perfil ocupacional;
2. Este registo também atesta se a estrutura cronológica está a ser seguida ou se surgem eventualmente alguns desvíos (indicando quais os motivos);
3. No caso da Áustria e da Alemanha, a pedido da Câmara de Comércio e Indústria e/ou do Conselho de Avaliadores os registos devem ser da responsabilidade do tutor e do formando. Não obstante este documento deve ser analisado de uma forma global, sendo que o seu conteúdo não é considerado em termos de avaliação propriamente dita, mas sim em termos de requisitos para a prossecução para a examinação final.
4. Os requisitos mínimos seguintes são válidos para elaborar o registo:
 - a. Os registos devem ser elaborados semanalmente especialmente para as profissões técnicas, onde são necessárias notas diárias (ex: técnico de mecatrónica para veículos a motor).
 - b. Os registos devem apresentar os conteúdos pedagógicos, sendo que as atividades operacionais, instruções, lições operacionais ou outras formações devem ser documentadas.
 - c. Os conteúdos das lições que decorrem nas escolas profissionais também devem ser descritos.
 - d. O tutor e o formando confirmam a informação inserida nos registos com a data e assinatura.
 - e. O tutor deve verificar os registos pelo menos uma vez por mês.



2.3.9 Monitorização e avaliação da formação e dos formandos

Especialmente para formandos que ainda não possuem um nível comparativo, devido à pouca experiência de trabalho, é importante saber como a empresa de formação monitoriza a implementação das sessões de formação, avalia o seu desempenho e a sua evolução em termos de aprendizagem, bem como o seu comportamento.

Durante uma conversa sobre monitorização e avaliação da formação torna-se clara e perceptível para os formandos, o quanto estes evoluíram no seu percurso de formação. Assim, a conversa de avaliação tem três objetivos:

1. Feedback para o formando sobre o seu desempenho e sobre o seu comportamento;
2. Motivação para que o formando alcance outros objetivos de aprendizagem e de trabalho;

3. Organização de medidas de apoio para a otimização e consolidação dos objectivos de aprendizagem.

Proporcionar feedback ao formando dá-lhe a possibilidade de aprender através dos seus erros e utilizar os seus pontos fortes ainda mais deliberadamente.

Além disso, uma conversa sobre o seu desempenho proporciona ao formando a oportunidade de expressar a sua opinião sobre os resultados de avaliação ou colocar quaisquer questões que considere importantes. Numa situação ideal, esta conversa também aumenta a motivação e, dessa forma, melhora – através de feedback mútuo e construtivo – a relação entre formador e tutor, pois o próprio formando sente-se parte integrante de todo o processo produtivo da empresa.

2.3.10 Os deveres e obrigações da empresa formadora e do formando

Nos sistemas de formação dual todas as partes têm deveres que são fixados nos regulamentos de formação legal. Por exemplo na

Áustria os seguintes deveres são mencionados nos regulamentos para a formação profissional:

Deveres do empregador de formação:

- » Formar o formando de acordo com o currículo para o perfil ocupacional em questão;
- » Não devem ser atribuídas aos formandos tarefas que não se adequem ao perfil ocupacional (ex: limpar janelas);
- » Ao atribuir tarefas ao formando a sua condição física tem de ser tida em consideração;
- » O formando deve ser protegido contra abusos e punições físicas;
- » O formando deve ser orientado de forma a ter um comportamento adequado e responsável no cumprimento das suas tarefas;
- » Proporcionar ao formando o tempo necessário para frequentar a escola profissional em part-time;
- » Informar os pais ou guardiães legais sobre incidentes importantes que envolvam o formando;
- » Proporcionar ao formando o tempo de estudo e preparação necessário para a realização do exame final;
- » Reembolsar o formando pela taxa de realização do exame (primeira tentativa).
- » Pagar a remuneração pela aprendizagem.

Deveres dos formandos:

- » Esforçar-se para adquirir o conhecimento necessário para o respetivo perfil ocupacional;
- » Frequentar uma escola profissional em part-time;
- » Desempenhar as tarefas atribuídas adequadamente;
- » Estar em linha com as regras da empresa de formação;
- » Assumir questões de confidencialidade da empresa;
- » Utilizar os materiais de trabalho e as instalações cuidadosamente;
- » Em caso de ausência do trabalho por qualquer motivo, informar imediatamente a empresa;
- » Apresentar os certificados de escolas profissionais ou qualquer outro documento solicitado pela empresa.



2.3.11 Exame final

O objetivo geral de uma formação de aprendizagem (em sistema dual) é que os formandos, no final da formação, possuam todas as competências descritas num determinado perfil profissional e sejam capazes de trabalhar em contextos reais.

Na Alemanha existe um exame intermédio e final e ambos são obrigatórios. Na Áustria apenas existe um exame final e é voluntário. Independentemente de serem exames obrigatórios ou voluntários, estes têm uma função “sinalizadora” importante no mercado de trabalho. Com um exame positivo, as empresas que estejam à procura de colaboradores saberão, imediatamente, se o candidato possui todas as competências necessárias para um determinado cargo. Nestes países, cabe às Câmaras de Comércio e Indústria regular todo o processo de examinação intermédia ou

final, sendo que todos os requisitos estão devidamente documentados em cada perfil ocupacional no respetivo regulamento de formação. Estes regulamentos fixam as disciplinas sujeitas a exame e têm em consideração as datas para a realização dos exames. Os examinadores qualificados conhecem o conteúdo de formação e os requisitos para o exame.

Registo

Na Alemanha, cabe às Câmaras de Comércio e Indústria o envio dos convites para todos os candidatos realizarem o exame intermédio. Já no caso do exame final, cabe à empresa formadora o registo do formando, através do preenchimento de um formulário. Todos os formandos devem realizar o exame no Verão se o período de formação terminar até 30 de setembro, sendo que o prazo final para candidaturas é 31 de janeiro.

Para os formandos que pretendam realizar o exame no Inverno, o período de formação deve terminar até 31 de março, sendo que o prazo final para candidaturas é 31 de julho.

Exame intermédio

Em alguns países, para avaliar o estado da aprendizagem é realizado um exame intermédio. Se aprovado no exame intermédio, o formando recebe um certificado. Nestes países, a aprovação no exame intermédio é condição para a realização do exame final.

Exame final

O exame final atesta se o candidato possui as competências e o conhecimento teórico e prático necessários para se tornar um trabalhador qualificado. Certifica também que o candidato está apto para manobrar e operar o material e as ferramentas do perfil ocupacional em questão. Para o exame final são admitidos:

- » Formandos registados na Câmara de Comércio e Indústria;
- » Formandos que tenham concluído o período de formação (ou cujo período de formação não termine dois meses após a data do exame).
- » Formandos que tenham realizado o exame intermédio (apenas em alguns países);
- » Formandos que tenham elaborado os registos diários de aprendizagem ou check-lists.

O custo da realização do exame deve ser suportado pela empresa de formação. Após o término da formação, cabe ao tutor a redação de um relatório que deverá ser entregue ao formando, como prova do processo de formação e como documento de recomendação da empresa onde decorreu o estágio. Para o formando, este relatório é uma base importante para uma eventual candidatura. Além do nome e morada da empresa, este relatório deve também conter informação pessoal do formando (tal como nome, data de nascimento e morada). O relatório deve ser entregue em forma escrita e deverá conter a data em que foi escrito, assim como a assinatura do

tutor e, se necessário, a assinatura do representante da empresa. Além disso, também é necessário incluir informação sobre o tipo, duração e objetivo da formação, assim como das competências e conhecimento adquiridos pelo formando. A pedido do formando também pode ser incluída informação sobre orientação, realização e capacidades técnicas do tutor.

Assim, o relatório sobre o processo de formação deve conter informação sobre:

- » Tipo de formação implementada (perfil ocupacional em questão, formação operacional, profissional);
- » Duração (jurídica, não a duração atual);
- » Objetivos de aprendizagem previstos e adquiridos;
- » Competências adquiridas e conhecimento dos formandos.

O relatório básico é uma descrição pura das atividades sem qualquer referência com carácter de avaliação. As avaliações não podem fazer parte da descrição da atividade.

Anexos

Os anexos deste manual consistem nos seguintes documentos:

- » Plano curricular para empregado de hotelaria e para técnico de mecatrónica;
- » Excerto do decreto-lei para a Educação e Formação Profissional, 2011 Parte I N.º 39, publicada em Bona em 29 de Julho de 2011
- » Modelo de um contrato de formação

Para aceder a estes anexos, por favor envie um e-mail para marta.pinto@mentortec.eu.





Perguntas e respostas

sobre processos de implementação
do Sistema Dual



3

3

Perguntas e respostas

sobre processos de implementação
do Sistema Dual



TABELA DE CONTEÚDOS

1. Introdução	75
2. Arumentos a favor do sistema dual	77
3. Requisitos para as empresas	81
4. Formação colaborativa (alianças de formação)	87

3.1.

Introdução

O sistema de educação e formação profissional dual destaca-se por apresentar uma harmonia quase perfeita do modelo de aprendizagem: este tem lugar tanto na sala de aula (no centro de formação) como na empresa. Este sistema é reconhecido a nível Europeu pelos vários benefícios que apresenta a todos os níveis, bem como pela sua eficaz implementação, nomeadamente em países como a Áustria e a Alemanha.

Uma das principais benesses do sistema dual é observada nas baixas taxas de desemprego jovem apresentadas pelos países onde o histórico do sistema dual é notável. A facilidade de transição entre o momento de aprendizagem e de resposta no local de trabalho do aprendiz, bem como a excelente exploração das competências a que se associa, são reveladores do sucesso do sistema dual.

A iniciativa Europeia DualVET “Transferência de metodologias de sucesso para a implementação do sistema dual. Formação para atores empresariais”, (2013-2015), tem como objetivo primordial a transferência e implementação de boas práticas da Áustria e da Alemanha relacionadas com o sistema dual, abordando, essencialmente, o desen-

volvimento e consolidação de um conjunto de competências transversais, fundamentais para gestores de formação e/ou de recursos humanos das Pequenas e Médias Empresas (PME). Nesse sentido, os vários parceiros do projeto Dual-VET desenvolveram quatro manuais que exploram vários temas, ferramentas e boas práticas do sistema dual.

O presente manual pretende apresentar um conjunto de perguntas e respostas sobre processos de implementação do sistema dual e destina-se às empresas que estejam interessadas em saber um pouco mais sobre os requisitos fundamentais desta tipologia de formação profissional.

A leitura deste manual, bem como dos restantes, pressupõe que toda a informação contida seja, na maior parte dos casos, referente à realidade Alemã e Austríaca, reportando assim a um determinado contexto económico, legal, bem como estrutural em termos do sistema de educação e formação profissional. Nesse sentido, as PME Portuguesas, em particular, deverão olhar para estes manuais como pontos de partida ou como referências, adotando naturalmente, toda e qualquer sugestão para o contexto Português.



Assim, com os manuais DualVET pretendemos:

- » Apresentar os diferentes atores que intervêm no sistema dual e detalhar os seus papéis;
- » Descrever as interações entre os diferentes intervenientes;
- » Detalhar o importante papel dos centros ou escolas profissionais, incluindo as responsabilidades e os benefícios;
- » Apresentar um conjunto de recomendações e de passos importantes para a implementação do sistema dual, com base na metodologia DualVET;
- » Discriminar os desafios que Portugal e Espanha apresentam na implementação do sistema dual.

Os restantes manuais DualVET intitulam-se:

- » “Uma introdução ao sistema dual: O segredo do sucesso Alemão e Austríaco”. Este manual pretende fazer uma contextualização de como está organizado o sistema dual, na Áustria e na Alemanha. Destina-se a gestores de formação e de recursos humanos, bem como

quaisquer outros quadros de PME, que pretendam conhecer o sistema dual em detalhe e implementá-lo nas suas empresas.

- » “Guia prático para Pequenas e Médias Empresas organizarem e implementarem o sistema dual – um caso de estudo para os sectores de Turismo e Automóvel”. Este manual pretende apresentar, de forma prática, um conjunto de dicas úteis e recomendações para a organização e implementação de sistemas de formação profissional, nomeadamente dual, nas empresas.
- » “Guia prático para formadores e outros atores empresariais”. Este manual explora um conjunto de competências transversais que são fundamentais para formadores internos empresariais.

Esperamos que este manual seja útil e esclarecedor relativamente à importância do sistema dual. Em nome da parceria DualVET, agradecemos o seu interesse e informamos que estamos disponíveis através de www.dualvet.eu

3.2.

Argumentos a favor do sistema dual

Uma das razões pelas quais o sistema dual tem tanto sucesso em países como a Alemanha e a Áustria prende-se com o facto de que este tipo de formação pressupõe que os jovens recebam formação em contexto real de trabalho, durante cerca de 3 anos, qualificando-se assim (em termos de competências) de acordo com as necessidades reais das empresas.

Então, quais são os interesses demonstrados pelas empresas perante o sistema dual?

Basicamente as empresas querem:

- » Funcionários competentes nas suas tarefas e responsabilidades;
- » Uma contribuição produtiva e inovadora por parte de todos os trabalhadores, incluindo os estagiários;
- » Demonstrar um compromisso e responsabilidade social;
- » Trabalhadores que sejam fieis à empresa e que estejam imbuídos na cultura e no espírito da empresa;
- » Reduzir custos e reciclar os conhecimentos.

Qual é o sucesso do sistema dual?

- » Longa tradição de implementação em países como Alemanha e Áustria;
- » Estrutura económica altamente desenvolvida que se traduz uma resposta eficiente à procura do mercado por trabalhadores qualificados;
- » Sólidas pequenas e médias empresas (PME)
- » Interesse, comprometimento e capacidade das empresas para formar trabalhadores;
- » Representação forte e competente de entidades patronais e de trabalhadores (Câmaras e sindicatos);
- » Ampla aceitação do ensino e formação profissional através do forte envolvimento de parceiros sociais. Cultura da cooperação;
- » Forte capacidade regulatória do Governo;
- » Formadores competentes;
- » Sistema de educação regular que prepara os jovens para o Ensino e Formação Profissional (EFP).

Esta listagem demonstra a forte contribuição das empresas para o sucesso do sistema dual. Este sistema é ainda encarado como um importante fator competitivo, porque:

- » As empresas alemãs, particularmente, estão entre as empresas mais competitivas do mundo;
- » Assim que a formação é concluída, a taxa de retenção nas empresas, na Áustria e na Alemanha é de cerca de 60%, o que significa que os formandos são trabalhadores altamente qualificados e especializados;
- » Graças ao sistema dual, as taxas de desemprego jovem na Alemanha e Áustria são bastante baixas, especialmente quando comparadas com as taxas em Portugal e Espanha;
- » Todo o processo de formação é padronizado/standardizado a nível Nacional, o que significa que os formandos, assim que terminarem o processo de formação, são qualificados e capazes de trabalhar em qualquer empresa e em qualquer parte do país.

Quais são os benefícios para as empresas que participam no sistema dual?

- » Captação de funcionários altamente competentes e que respondem de forma eficiente às necessidades da empresa;
- » Melhor e maior produtividade e qualidade dos serviços e produtos;
- » Redução dos custos com recrutamento e reciclagem de conhecimento. A relação custo-benefício de uma formação profissional dual demonstra claros benefícios para a empresa;
- » Elevado retorno de investimento a longo prazo;
- » Participam na definição dos currículos e dos conteúdos da formação.

Quais são as oportunidades para os formandos, após o término do curso?

- » Elevada possibilidade de assinar um contrato de trabalho como trabalhador qualificado com a empresa de formação;

- » Possibilidade de assinar contrato de trabalho com uma nova empresa que opere no mesmo ramo profissional em qualquer parte do país.

Quais são as pre-condições para a implementação de formação dual (vertente prática apenas) na empresa?

As pré-condições para a implementação da vertente prática da formação dual podem decorrer de três formas:

- » A empresa é exclusivamente responsável pela parte prática da formação;
- » A formação ocorre com carácter de complementaridade em locais diferentes e através de workshops, por exemplo. Este é geralmente o caso de ocupações do setor de artesanato;
- » A formação profissional dual decorre com a colaboração entre diferentes empresas diferentes, caso a empresa formadora não seja capaz de cumprir com todos os requisitos solicitados no respectivo plano de formação do perfil ocupacional.

Quais são os diferentes tipos de apoios existentes para as empresas onde vai decorrer a formação dual?

O organismo competente no seu país (na Alemanha e Áustria, por exemplo é a Câmara de Comércio e Indústria) tem uma equipa de consultores que apoiam as empresas em todas as questões relativas à formação dual, sejam elas:

- » Grau de adequação da empresa;
- » Enquadramento jurídico
- » Perfil ocupacional
- » Qualificação do tutor (formador da empresa)
- » Condições formais
- » Recrutamento de formandos
- » Parceiros de cooperação
- » Responsabilidades e tarefas
- » Exames



CASO DE SUCESSO

A formação DUAL é benéfica para ambas as partes

Com quatro funcionários apenas, uma empresa alemã que opera no sector automóvel é o exemplo do sucesso do sistema dual.

Desde 2008 que Thomas L. implementa forma jovens aprendizes na sua empresa no âmbito do sistema dual. Na verdade, o baixo número de trabalhadores da sua empresa acabou por se revelar como uma vantagem “Com os meus colaboradores, os jovens formandos podem aprender logo desde o início do curso e de forma muito próxima todas as artes que há para saber de mecânica de automóveis. Assim, e há semelhança dos seus colegas trabalhadores efetivos da empresa, os jovens forman-

do vão ganhando as suas rotinas profissionais desde o primeiro dia de trabalho.”

Hoje, Thomas L. é um tutor convicto, mas nem sempre terá sido assim: “Originalmente, tinha muito receio de não ser capaz de transmitir os conhecimentos necessários aos formandos, o que me deixava bastante stressado, confesso.” Contudo, quando o filho de um amigo lhe perguntou se Thomas o deixaria frequentar o programa de formação da sua empresa, Thomas

ultrapassou os seus receios e entrou em contato com a Câmara de Comércio e Indústria (CCI) da sua região, para procurar o apoio e esclarecimentos necessários. A ajuda foi imediata!

Para sua grande surpresa, as despesas inerentes a este processo de formação para a empresa acabaram por ser apenas um pouco mais do que o expectável. “Pensei que este sistema de formação me daria imenso trabalho adicional que, diariamente, me atrapalharia o negócio. No entanto, foi realmente muito fácil! Os conselheiros da CCI vieram ter comigo diretamente à empresa, visitaram as instalações, verificaram alguns relatórios e questionaram-me sobre a minha visão da educação.” Obviamente estava tudo em ordem na empresa de Thomas, pois após duas reuniões, a CCI deu luz verde para a implementação da formação. Thomas ficou ainda surpreendido que não teria que dar uma prova extraordinária das suas competências educativas, uma vez que possui uma licenciatura em engenharia mecânica, a qualificação necessária para se tornar tutor na sua própria empresa (corresponde ao perfil ocupacional em questão).

O processo de formação acabou por se revelar um verdadeiro sucesso. Thomas admite que tem mais tempo para si e para as suas próprias tarefas. “É claro que um formando não trabalha como um dos meus colaboradores logo no primeiro dia, nem isso é expectável. Mas se confiarmos na pessoa e a formarmos bem, rapidamente

temos mais um trabalhador de excelência”.

Uma vez que a experiência foi tão positiva, Thomas L. vai continuar com este sistema para o mesmo perfil ocupacional. Além disso, ele segue o princípio, “os formandos não devem balançar a vassoura, mas devem aprender a varrer com ela”. Em cada ano de formação, Thomas L. orienta-se pelo plano de formação que é complementar ao que o formando aprende na escola profissional. “Sempre que o formando chega, pergunto-lhe o que aprendeu na escola e, em seguida, tenta rever de forma prática alguns dos tópicos que o formando aprendeu. Se, por exemplo, o tópico que aprendeu na escola for “orçamentos”, peço-lhe que me apresente uma proposta de orçamento para um determinado veículo, numa tabela Excel”. Assim o formando pode demonstrar de forma prática o que aprendeu na teoria.

Contudo, a educação é mais do que a mera captação de conhecimento, também se revê na colaboração diária. “Enquanto tutor, o meu papel também é ser psicólogo”, refere Thomas L., “Se um formando é respeitador e conhece os seus limites, tudo funcionará perfeitamente bem. Claro que por vezes pode haver um ou outro problema, ninguém é perfeito e temos que nos lembrar que estamos num processo de formação e aprendizagem. Os formandos podem errar, mas acima de tudo, devem aprender com os seus erros. E esse é o nosso lema aqui!”.

3.3.

Requisitos para as empresas

As empresas interessadas na implementação de sistemas de formação profissional devem considerar e verificar se preenchem os pré-requisitos operacionais, pessoais e técnicos. Em sistemas duais já estabelecidos como é o caso da Alemanha e da Áustria, estas pré-condições são legalmente definidas pelos órgãos competentes (como por exemplo as câmaras de comércio e indústria), que têm a responsabilidade de verificar se as empresas que pretendam participar no sistema dual, e ser assim empresas de formação, cumprem com os pré-requisitos. Se este não for o caso, as empresas devem contactar as autoridades competentes para se aconselharem. Não obstante, as empresas que pretendam ser parte do sistema dual têm que demonstrar a sua capacidade operacional, técnica e pessoal.

a) Capacidade operacional

Durante a formação prática, a empresa deve ser capaz de proporcionar/promover o conhecimentos e as competências, que correspondem a um determinado perfil profissional. Para cada tipo de serviços prestados ou produtos e escala de produção, é necessário um determinado tipo de formação profissio-

nal que, por sua vez, pressupõe a existência de materiais específicos ou de equipamento apropriado. Caso uma empresa não tenha uma capacidade operacional óptima, esta poderá recorrer a acordos de colaboração ou cooperação com outras empresas e assim culminar lacunas que possam eventualmente existir a nível operacional. Deixamos a nota de que é importante que haja um número adequado de formandos e trabalhadores, para que a formação em contexto real de trabalho decorra de forma eficiente.

b) Capacidade pessoal

Uma vez que na Alemanha e na Áustria, os jovens quando ingressam no sistema dual ainda são menores de idade, cabe à empresa verificar se cumpre com todos os requisitos e legalidades relativas ao emprego jovem.

c) Capacidade técnica

A capacidade técnica reporta-se à qualificação profissional, vocacional e pedagógica de um formador de uma empresa (ou tutor), cuja tarefa se prende com a formação de um jovem aprendiz ou formando. Além desta capacidade



é também fundamental que o tutor tenha uma adequada experiência laboral na área em que está a formar. Desta forma, observamos que é efetivamente importante que um formador empresarial ou tutor não só seja profissionalmente habilitado para a docência ou formação, como também possua as competências pedagógicas necessárias para implementar com sucesso processos de formação profissional aos jovens formandos.

Cada empresa deve selecionar criteriosamente os formadores/tutores, isto é funcionários da empresa com capacidade e habilitação para dar formação, sendo que esta pessoa será então responsável pela formação profissional dual na empresa.

As principais áreas de responsabilidade de um formador interno (tutor) são:

- a. Determinação dos objetivos da formação, com base no perfil ocupacional;
- b. Planeamento da formação na empresa;
- c. Preparação, realização e controlo da formação;
- d. Os padrões de comportamento do formador e do formando;
- e. Questões relativas à lei da formação profissional, ao emprego jovem, à proteção do empregado, bem como sobre o papel do sistema de formação dual no sistema de ensino regular.

Exemplo: Princípios sobre a conformidade dos locais de formação na Alemanha (extracto)

1. Locales de formación

A existência de um local de formação adequado é um pré-requisito absolutamente essencial para que a formação decorra com sucesso. Estes espaços obedecem a regras e deverão estar em conformidade com os regulamentos legais previstos para a formação profissional. Na verdade, a lei para a Formação Profissional obriga o órgão competente a verificar e inspecionar se o local de formação está em conformidade com o disposto na lei, sendo que o comité federal para a formação profissional apresenta um conjunto de critérios para a adequação dos locais de formação. Estes critérios são aplicáveis aos vários departamentos responsáveis e devem ser considerados para qualquer tomada de decisão relativa à adequação do local de formação.

Se uma empresa pretende iniciar a sua atividade enquanto empresa de formação profissional, este deverá estar na posse de uma declaração de aptidão do local de formação. Caso uma empresa, que já tenha experiência em formação profissional tenha estado sem dar formação durante um longo período, esta deverá também obter a declaração de aptidão.

2. Critérios gerais para a adequação do local de formação

2.1 Regulamento da Formação

Cada empresa que participe na formação dual (e que portanto a implemente internamente) deverá cumprir com as devidas regulamentações estipuladas na alínea 104, parágrafo 1 do código N° 1 do BBiG, sendo elas: por cada perfil ocupacional cabe à empresa planear/delinear os currículos, os planos de formação, os critérios dos exames, entre outros.

2.2 Sinalização da Formação

Cada empresa formadora deverá estar devidamente sinalizada/identificada como tal, de forma a assegurar de que a formação está a ser implementada com um carácter regular. Esta identificação/sinalização deverá conter informação sobre os locais da formação, o equipamento disponível, os segmentos e os conteúdos da formação, bem como os períodos de formação, entre outros.

2.3 Transmissão de Conhecimento e Competências

O tipo e duração da formação, a variedade dos conteúdos, bem como os procedimentos de formação devem garantir que o conhecimento e as competências estão a ser transmitidos de acordo com os regulamentos de formação. Acima de tudo, a empresa deverá assegurar que os seus formadores internos (colaboradores da empresa) são capazes de transmitir de forma eficiente os conhecimentos e de forma adequada ao perfil ocupacional.

2.4 Equipamento do Local de Formação

A empresa de formação deve fornecer o equipamento e material adequados, bem como, naturalmente, as instalações necessárias para que a formação decorra de forma adequada. Isto significa que a empresa deverá assegurar-se que será capaz de fornecer as ferramentas, máquinas, aparelhos e dispositivos, cuidados de manutenção, instalações técnicas, bem como qualquer outro tipo de material ou procedimentos necessários.

2.5 Relação entre formandos e trabalhadores qualificados da empresa

Na empresa de formação deverá haver uma proporção adequada entre o número de formandos e o número de trabalhado-

res especializados De acordo com o disposto na alínea 27 parágrafo 1 do código No. 2 BBiG, é são definidos os seguintes rácios de adequabilidade:

- » Entre 1 a 2 trabalhadores qualificados = 1 formando
- » Entre 3 a 5 trabalhadores qualificados = 2 formando
- » Entre 6 a 8 trabalhadores qualificados = 3 formando

2.6 Formador interno/tutor

- a. O formador interno ou tutor é um trabalhador da empresa devidamente qualificado que, além das suas tarefas também é responsável por formar jovens aprendizes. Em média, o tutor não deverá formar mais do que três formandos ao mesmo tempo. Assim, cabe ao tutor assegurar-se que além das suas tarefas profissionais, disponibiliza uma parte adequada das horas de trabalho para a atividade enquanto formador.
- b. Os colaboradores internos de uma empresa, cuja tarefa profissional se prende única e exclusivamente com a formação, não devem formar mais do que 16 jovens aprendizes ao mesmo tempo. Naturalmente que o tipo de perfil ocupacional pode justificar um maior ou menor número de formandos, sendo que, desta forma poderá haver ligeiras alterações ao rácio de adequabilidade acima referido. Há também situações em que a empresa formadora poderá recorrer a formadores ou a oficinas operacionais externas, especializadas no perfil ocupacional em questão.

2.7 Pré-requisitos para a adequabilidade do local de formação

A segurança do formando ou jovem aprendiz acima de tudo, bem como o respeito pela saúde e questões ético-morais.

2.8 Questões de ordem legal

Os formandos não podem ser implicados/ comprometidos caso a empresa entre em processo de falência.

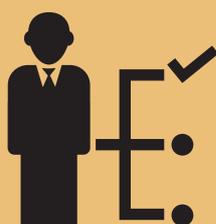
2.9. Formação em vários locais

Se a formação é realizada em vários locais, todos deverão cumprir com os critérios definidos para o respectivo segmento de formação.

Para mais informações sobre os princípios da formação nas empresas, convidamo-lo a consultar os manuais:

- » “Guia prático para Pequenas e Médias Empresas organizarem e implementarem o sistema dual – um caso de estudo para os sectores de Turismo e Automóvel”. Este manual pretende apresentar, de forma prática, um conjunto de dicas úteis e recomendações para a organização e implementação de sistemas de formação profissional, nomeadamente dual, nas empresas.
- » “Guia prático para formadores e outros atores empresariais”. Este manual explora um conjunto de competências transversais que são fundamentais para formadores internos empresariais.





Perguntas importantes para potenciais formadores/tutores de empresas formadoras:

- » Será a minha empresa adequada para formar?
- » Terei as competências necessárias para ser formador interno/tutor?
- » Terei eu a experiência profissional adequada ou será que algum funcionário na minha empresa terá as qualidades e competências necessárias para ser formador interno/tutor? Serão os requisitos de conhecimento técnico e pedagógico assegurados por este instrutor interno/tutor?
- » Será que o órgão responsável confirmará/aprovará que o meu plano de formação cumpre com as competências técnicas e pedagógicas requeridas pelo perfil ocupacional que pretendemos implementar?
- » Será que a minha empresa tem os recursos e equipamentos necessários?
- » Será que deveria procurar estabelecer acordos de cooperação com outras empresas ou locais de formação, especialmente para ser capaz de dar resposta aos temas/conteúdos que não podem ser implementados na minha empresa?
- » Será que o número de formadores internos e aprendizes ou formandos está de acordo com os rácios de adequabilidade?
- » Será que estão disponíveis na Internet exemplos de materiais de formação, informações sobre leis de formação, regulamentos de formação, planos de formação, perfis de ocupação e os requisitos de exame?



3.4.

Formação colaborativa (alianças de formação)

Os requisitos de adequabilidade dos locais de formação são muito importantes para garantir o sucesso da formação. Por vezes pode dar-se o caso de uma empresa não conseguir cumprir com todos os requisitos necessários para explorar de forma eficiente e conveniente todas as competências técnicas e pedagógicas que são requeridas pelo perfil ocupacional em causa. Assim, nesta situação é possível recorrer a acordos com outras entidades e iniciar um processo de colaboração ou de “aliança de formação”, que pressupõe que, duas ou mais empresas colaboram no processo de formação dos jovens formandos, assegurando assim que todas as competências técnicas e pedagógicas são transmitidas e ensinadas.

Vantagens da formação colaborativa

Para as empresas com diferentes conhecimentos técnicos em matéria de formação, uma “aliança da formação” pode tornar-se num instrumento bastante útil e relevante para que estas empresas se adaptem mais facilmente às normas e às regulamentações da formação. Veremos de seguida mais algumas vantagens.

Vantagens da formação colaborativa para as empresas:

- » Redução de custos e melhor distribuição dos custos com formação
- » “Entrada suave” na formação profissional
- » Adaptação mais eficiente e real às necessidades locais ou regionais
- » Organização flexível e de utilização / equilíbrio de capacidades especiais e
- » Equipamento técnico entre as empresas parceiras (partilha, cedência ou maior abundância”
- » Possibilidade de formar em perfis ocupacionais menos tradicionais
- » Possibilidade de formar futuros técnicos altamente qualificados
- » Possibilidade de trabalhar com empresas de elevada reputação no mercado - parceiros comerciais estratégicos

Exemplo: Alianças de formação na Áustria

Na Áustria, a Lei da Formação Profissional (Berufsausbildungsgesetz, BAG) prevê a existência de uma aliança de formação obrigatória, ou seja, qualquer empresa de formação que pretenda implementar o sistema de formação dual deve estar preparada para colaborar com outras empresas ou com uma instituição de ensino adequada. Desta forma garante-se que os requisitos de ordem logística são assegurados. Não obstante, ainda que uma empresa seja considerada apta para dar formação mesmo não tendo os requisitos logísticos necessários, esta não será considerada apta caso não tenha o conhecimento ou competências necessárias para um determinado perfil ocupacional. Assim, no contrato de formação deverá constar nos anexos os acordos feitos em matéria de competências técnicas e pedagógicas que a empresa assegurará, bem como deverá também ser referida a existência da aliança de formação para assegurar que os requisitos logísticos são cumpridos.

Caso seja necessário, também é possível entrar em alianças de formação, numa base voluntária, caso a empresa pretenda conferir uma qualificação especial para os formandos além do perfil ocupacional (por exemplo, programas de computador para fins especiais, competências em línguas estrangeiras, competências sociais, etc.). Na verdade, em algumas regiões da Áustria, houve a criação de alianças de formação institucionalizadas (tais como a Upper Austrian Corporate Training Alliance - FAV OO), que providenciam informação e apoio/consultadoria às empresas parceiras e instituições de formação, bem como também agilizam algumas questões em matérias legais para a formação.

Assim, vimos que na Áustria há dois tipos de alianças de formação e são eles:

1. Alianças de formação de carácter obrigatório
Para empresas que não têm as competências necessárias e requeridas pelo perfil ocupacional
2. Alianças de formação de carácter voluntário
Para empresas que pretendam explorar algumas competências que não são obrigatórias para o perfil ocupacional

Opções de organização da aliança de formação

- » Intercâmbio de formandos entre duas ou mais empresas
- » Envio unilateral dos formandos de uma empresa para outra empresa ou oficina (normalmente requer um tipo de pagamento)
- » Frequência de cursos ou programas de formação especializantes em instituições (normalmente requer um tipo de pagamento)





O seguinte contrato é um exemplo de um acordo de formação para ser assinado entre a empresa responsável ou “líder” e empresa parceira ou “cooperante”:

Contrato

Entre

Empresa A (Nome da empresa responsável pela implementação e conclusão do processo de formação)

- doravante designada como empresa “líder” -

E

Empresa B (Nome da empresa que é responsável por uma determinada sequência da formação)

- doravante designada como empresa “parceira” -

Relativamente à implementação do curso de formação profissional de

Formando _____ nascido em: _____

Profissão: _____

Período de formação contratual: _____

A empresa “líder” e a empresa “parceira” concordam no estabelecimento de uma parceria de formação para o formando acima mencionado.

A empresa “parceira” compromete-se a fornecer/providenciar as competências e os conhecimentos listados no plano de formação que é parte integrante do presente contrato e a coordenar este processo juntamente com a empresa “líder”.

A duração da sequência de formação deverá obedecer ao seguinte planeamento

_____ Semanas durante o primeiro ano de práticas

_____ Semanas durante o segundo ano de práticas

_____ Semanas durante o terceiro ano de práticas

e deverá ainda estar em concordância com a informação contida no plano de formação, que deverá seguir como anexo a este contrato. Os seguintes conteúdos de formação, constantes no plano de formação, serão lecionados na empresa parceira:

Cabe às empresas signatárias do presente contrato decidir relativamente à forma de avaliação de cada uma das sequências de formação. A decisão deverá ser anexada ao presente contrato.

Direitos e obrigações

- » A empresa líder informou o estagiário sobre a formação na empresa parceira.
- » As empresas colaborantes ou parceiras são responsáveis pela implementação da formação nos períodos correspondentes e que estão previstos na sequencia de formação. Durante este período, a empresa parceira pode liderar as questões operacionais necessárias à implementação da formação.
- » As empresas colaborantes devem informar a empresa líder sobre todo e qualquer evento ou situação que possa influenciar a implementação da formação.
- » A empresa parceira pode rescindir o presente contrato apenas por motivos válidos, nomeadamente, se o formando contraria deliberadamente uma tarefa, se incorre o formando em danos para a empresa, se o formando evidencia mau comportamento, entre outros.
- » A responsabilidade contratual e financeira para com o formando é exclusiva da empresa líder.
- » Não há lugar para duplo “financiamento” ou dupla “ajuda de custos”, isto é, a empresa parceira apenas pode reportar/imputar custos com a formação à empresa líder durante o período de implementação da formação.

Este contrato deverá ser assinado em triplicado. Cada parceiro recebe uma cópia, sendo que a terceira cópia deverá ser entregue ao órgão competente.

Local, Data

Local, Data

Assinatura empresa responsável

Assinatura da empresa parceira



Explorando as competências transversais necessárias para tutores de empresas

Guia prático de formação



4

4

Explorando as competências transversais necessárias para tutores de empresas

Guia prático de formação



TABELA DE CONTEÚDOS

1. Introdução	97
2. Tarefas e qualificações do instrutor da empresa no sistema dual de educação e formação profissional	99
3. Requisitos dos instrutores das empresas em diferentes campos de ação	103
4. Explorando algumas competências transversais	
a. Saber lidar com diversas exigências e papéis	105
b. Liderança	106
c. Motivação	106
d. Gestão organizacional	110
e. Comunicação	112
f. Explorando as competências técnicas	114
g. Gestão de conflitos	119
h. Escuta ativa e Feedback	120
5. Recomendações para um processo de transferência da metodologia dual da Alemanha e da Áustria para Portugal e Espanha	123

4.1.

Introdução

O sistema de educação e formação profissional dual destaca-se por apresentar uma harmonia quase perfeita do modelo de aprendizagem: este tem lugar tanto na sala de aula (no centro de formação) como na empresa. Este sistema é reconhecido a nível Europeu pelos vários benefícios que apresenta a todos os níveis, bem como pela sua eficaz implementação, nomeadamente em países como a Áustria e a Alemanha.

Uma das principais benesses do sistema dual é observada nas baixas taxas de desemprego jovem apresentadas pelos países onde o histórico do sistema dual é notável. A facilidade de transição entre o momento de aprendizagem e de resposta no local de trabalho do aprendiz, bem como a excelente exploração das competências a que se associa, são reveladores do sucesso do sistema dual.

A iniciativa Europeia DualVET “Transferência de metodologias de sucesso para a implementação do sistema dual. Formação para atores empresariais”, (2013-2015), tem como objetivo primordial a transferência e implementação de boas práticas da Áustria e da Alemanha relacionadas com o sistema dual, abordando, essencialmente, o desenvolvimento e consolidação de um conjunto de competências transversais, fundamentais para gestores de formação e/ou de recursos

humanos das Pequenas e Médias Empresas (PME). Nesse sentido, os vários parceiros do projeto Dual-VET desenvolveram quatro manuais que exploram vários temas, ferramentas e boas práticas do sistema dual.

O presente manual é direcionado para os tutores das empresas e pretende abordar algumas dicas e recomendações sobre competências transversais importantes no âmbito do sistema dual, referindo-se a exemplos na Alemanha e na Áustria. Tal como apresentaremos neste manual, cabe a estes profissionais, os tutores, a responsabilidade de planear o conteúdo da formação, bem como organizar a sua implementação através da concepção do plano de formação em cooperação com a escola ou centro de formação profissional. Todas estas responsabilidades devem ser bem conjugadas com as tarefas diárias que estes profissionais já detêm nas suas empresas. Veremos então como tirar o melhor proveito possível do tempo que está alocado à implementação de todo o processo de formação.

Assim, com os manuais DualVET pretendemos:

- » Apresentar os diferentes atores que intervêm no sistema dual e detalhar os seus papéis;
- » Descrever as interações entre os diferentes intervenientes;



- » Detalhar o importante papel dos centros ou escolas profissionais, incluindo as responsabilidades e os benefícios;
- » Apresentar um conjunto de recomendações e de passos importantes para a implementação do sistema dual, com base na metodologia DualVET;
- » Discriminar os desafios que Portugal e Espanha apresentam na implementação do sistema dual.

Os restantes manuais DualVET intitulam-se:

- » “Uma introdução ao sistema dual: O segredo do sucesso Alemão e Austríaco”. Este manual pretende fazer uma contextualização de como está organizado o sistema dual, na Áustria e na Alemanha. Destina-se a gestores de formação e de recursos humanos, bem como quaisquer outros quadros de PME, que pretendam conhecer o sistema dual em detalhe e implementá-lo nas suas empresas.
- » “Guia prático para Pequenas e Médias Empresas organizarem e implementarem o sistema dual – um caso de estudo para os sectores de Turismo e Automó-

vel”. Este manual pretende apresentar, de forma prática, um conjunto de dicas úteis e recomendações para a organização e implementação de sistemas de formação profissional, nomeadamente dual, nas empresas.

- » “Perguntas e respostas sobre processos de implementação do sistema dual”. Este manual pretende apresentar um conjunto de perguntas e respostas sobre processos de implementação do sistema dual e destina-se às empresas que estejam interessadas em saber um pouco mais sobre os requisitos fundamentais desta tipologia de formação profissional. À semelhança dos outros manuais, o ponto de partida é o sistema dual Alemão e Austríaco, considerados como sistemas de referencia em matéria de formação dual.

Esperamos que este manual seja útil e esclarecedor relativamente à importância do sistema dual. Em nome da parceria DualVET, agradecemos o seu interesse e informamos que estamos disponíveis através de www.dualvet.eu.

4.2.

Tarefas e qualificações do instrutor da empresa no sistema dual de educação e formação profissional

Nos manuais “Uma introdução ao sistema dual: O segredo do sucesso Alemão e Austríaco” e “Guia prático para Pequenas e Médias Empresas organizarem e implementarem o sistema dual – um caso de estudo para os sectores de Turismo e Automóvel” descrevemos os pré-requisitos operacionais, técnicos e profissionais (ou seja de pessoal) necessários a uma empresa que pretenda implementar um sistema de formação profissional dual, e tornar-se assim uma “empresa formadora”. Assim, e tal como vimos nestes manuais, um dos pré-requisitos mais importantes relaciona-se com a figura “TUTOR”, ou seja, os colaboradores da empresa que passarão a ser os formadores.

Cabe a estes profissionais, os tutores, a responsabilidade de planear o conteúdo da formação, bem como organizar a sua implementação através da concepção do plano de formação em cooperação com a escola ou centro de formação profissional. Além de várias outras responsabilidades que passaremos a ver ao longo deste manual, informamos que cabe ao tutor:

- » Preparar e implementar a formação na empresa de acordo com a legislação e regulamentação existente.
- » Ser capaz de dar formação num determinado perfil ocupacional
- » Preparar o plano de formação e organizar toda a logística necessária para o cumprimento desse plano
- » Conceber os instrumentos de avaliação, monitorizando e avaliando o desempenho dos formandos
- » Cooperar em vários momentos com centros ou escolas profissionais
- » Desenvolver o carácter do formando e não apenas as competências técnicas
- » Supervisionar o formando e garantir o seu bem-estar e segurança

Apenas podem ser tutores, os colaboradores que cumpram com os seguintes requisitos profissionais e pessoais:

1. Qualificações Pessoais: Profissionais que não tenham qualquer conflito com a lei ou que não tenham violado o ato legal predominante para a formação profissional;

2. Qualificações Profissionais: Profissionais que dominem a área em que vão formar e que portanto detenham as qualificações necessárias.

Assim um tutor, só será considerado apto para dar formação a jovens formandos nas empresas se possuir as qualificações técnicas necessárias para o perfil ocupacional em causa, bem como os conhecimentos e qualificações exigidos para dar formação inicial.

Dois exemplos da Alemanha e da Áustria

Na Alemanha, para um tutor ser considerado apto é necessário que este detenha um certificado que reconhece as suas qualificações profissionais, sendo que este é emitido pela Câmara de Comércio e Indústria. Não obstante, caso o profissional não tenha este certificado, também será considerado apto para formar, caso prove que tem pelo menos seis anos de experiência profissional relevante para a área do perfil ocupacional em questão.

Na Áustria, já o processo é diferente e mais rigorosos, sendo que o profissional deverá possuir um certificado que atesta as qualificações profissionais requeridas, além de que deverá provar que tem conhecimentos de pedagogias, nomeadamente de processos de aprendizagem e avaliação. Mais ainda, este profissional deverá também provar que tem vários anos de experiência profissional relevante para a área do perfil ocupacional em questão.



Qualificações para a formação profissional

Os tutores devem estar habituados a lidar com jovens formandos, bem como devem estar familiarizados com técnicas de planeamento e implementação de formação. Mais ainda, a equipa (ou a pessoa) responsável pela formação na empresa deverá certificar-se de que o local onde decorrerá a formação é adequado e que os profissionais envolvidos no processo têm as competências necessárias, principalmente ao nível da gestão da educação e formação profissional.

Em Portugal, “o conceito de Tutor, ao longo dos últimos anos, tem vindo a conhecer alguma autonomia no seio da família dos “Formadores”. De acordo com o perfil profissional do Formador/a em Contexto Real de Trabalho / Tutor/a (2002), as suas tarefas consistem em “Preparar, desenvolver e avaliar o processo de ensino/aprendizagem em contexto real de trabalho, integrado em sistemas de formação inicial ou de ativos”. (...) É no Decreto-Lei no. 205/96, de 25 de Outubro, artigo 6, alínea c) que a figura de Tutor conhece autonomia, sendo definido como: “aquele que assegura funções pedagógicas em relação direta com

um ou mais formandos, acompanhando e orientando as atividades de formação realizadas em situação de trabalho”. Distingue-se do Formador na medida em que a este é retirada a função de formar em situação de trabalho, tal como inscrito no mesmo artigo, alínea b, “Formador - aquele que assegura no processo de formação, com exceção da formação em situação de trabalho, a relação pedagógica com os formandos, favorecendo a aquisição de competências e o desenvolvimento de atitudes e formas de comportamento.”

Genericamente, as atividades do/a Tutor/a consubstanciam-se no planeamento /organização, desenvolvimento e avaliação da formação que decorre em contexto real de trabalho. Para maior detalhe sobre as atividades dos tutores, convidamo-lo a consultar o Manual “Formação de tutores de formação em contexto real de trabalho - O Tutor e a Formação Prática em Contexto Real de Trabalho” que poderá encontrar em http://elearning.iefp.pt/pluginfile.php/49572/mod_resource/content/0/A1/MN_FCT_Mod-A1.pdf.



O instrutor desempenha diferentes papéis em uma figura: formador, orientador, colega e especialista

4.3.

Requisitos dos instrutores das empresas em diferentes campos de ação

Tal como apresentamos acima, para que um tutor seja apto para formar jovens no âmbito do sistema dual, este profissional deverá demonstrar que possui um conjunto de competências pedagógicas, técnicas e profissionais. Nas páginas seguintes abordaremos algumas destas competências com mais detalhe.

1. O tutor deverá ser capaz de avaliar os pré-requisitos de formação profissional e planeamento de formação, demonstrando aptidão para:

- Enumerar as vantagens e benefícios da formação dual para a empresa.
- Colaborar no planeamento e tomada de decisões tendo em conta os requisitos da empresa para a formação dual.
- Descrever a estrutura do sistema de educação profissional e as suas características.
- Escolher os profissionais mais adequados para a implementação do sistema dual na empresa.
- Verificar a adequabilidade da empresa para implementar a formação dual, verificando se é capaz de assegurar a formação nos conteúdos respeitantes ao perfil ocupacional em questão. Caso

não seja capaz de assegurar esta componente de forma total, averiguar se há possibilidade de estabelecer acordos com outras empresas ou entidades para colmatar as lacunas.

- Coordenar as tarefas de todas as pessoas que estarão envolvidas na formação, tendo em conta as suas competências, funções e qualificações.

2. O tutor deverá ser capaz de preparar o processo de formação e formação e participar no recrutamento de formandos, demonstrando aptidão para:

- Preparar todos os aspetos organizacionais, logísticos, legais e pedagógicos necessários para a implementação do programa de formação.
- Analisar a informação fornecida pelo Coordenador/a Técnico/a Pedagógico/a ou Responsável pela formação, relativamente aos objectivos a atingir com o processo formativo, às linhas programáticas a desenvolver, às características, expectativas e conhecimentos detidos pelos/as formandos/as à partida.
- Desenvolver o plano de formação da empresa tendo por base a regulamen-

tação existente a nível nacional e para o perfil ocupacional em questão.

- d. Considerar as possibilidades de cooperação com os vários profissionais da empresa ou com outras empresas externas. Analisar a necessidade de cooperação, especialmente com a escola profissional, tendo em conta o conteúdo e organização.
- e. Saber escolher e definir os critérios os métodos para o processo de seleção de formandos. Preparar o contrato entre o trabalhador e o formando e iniciar o registo no corpo competente e responsável.
- f. Averiguar a possibilidade de uma parte da formação poder ser dada fora do país.

3. O tutor deverá ser capaz de implementar o processo de formação, demonstrando aptidão para:

- a. Fomentar a aprendizagem como parte integrante do processo de trabalho e promover de forma adequada a exploração das competências técnicas e sociais dos formandos.
- b. Criar condições que promovam a aprendizagem e implementar uma cultura de motivação para a aprendizagem.
- c. Estruturar o processo de avaliação e implementar as metodologias e ferramentas adequadas à obtenção de resultados.
- d. Escolher e estabelecer métodos e processos de formação adequados ao contexto e ao grupo alvo.
- e. Apoiar os formandos através de aconselhamento individual e, se necessário, implementar medidas excecionais de apoio. Promover o desenvolvimento social, intercultural e pessoal dos formandos.

4. O tutor deverá ser capaz de concluir o processo de formação, demonstrando aptidão para:

- a. Preparar os formandos para o exame final de aptidão e qualificação profissional.
- b. Preparar qualquer documento de suporte para a avaliação do formando, incluindo relatórios ou carta de recomendação, com base na avaliação do desempenho.
- c. Informar os formandos de possíveis oportunidades de carreira na empresa.

4.4.

Explorando algumas competências transversais



Qual é a característica de um bom formador/tutor?

Um bom tutor exige e promove. É aberto, honesto e comunica claramente. É acessível perante os problemas, e critica construtivamente. Demonstra ativamente motivação e vontade de atingir o sucesso.

a. Saber lidar com diversas exigências e papéis

São vários os papéis que um tutor poderá ter. Pode ser:

1. Formador em áreas relacionadas com exploração de competências profissionais e técnicas;
2. Orientador e assim gerir várias questões relacionadas com a ocupação ou até mesmo a empresa, incluindo os processos de aprendizagem e trabalho, monitorizando a sua implementação;
3. Colega, e trabalhar em equipa para atingir um determinado objetivo;
4. Especialista na empresa e no seu cargo.

Estes papéis, se não forem bem geridos, podem gerar conflitos. Poderá haver situações

em que, pelo excesso de trabalho, o profissional se sinta compelido em atribuir algumas tarefas aos formandos, que não estejam previstas no seu plano de formação. Isto pode ser tentador, de facto, mas deve ser evitado a todo o custo.

É essencial que o tutor ou formador da empresa compreenda que os formandos têm um papel muito claro e que deve estar bem definido. Para tal, também é importante que todos os instrumentos de monitorização e avaliação estejam devidamente calibrados para as tarefas previstas. Pense que se acima de tudo, a qualidade da formação poderá estar comprometida se estes conselhos não são cumpridos na íntegra.

b. Liderança

Os jovens ainda procuram na sociedade o seu lugar para serem aceites como adultos. Na sua missão para ajudar os jovens formandos a adquirir as competências técnicas necessárias para o mundo do trabalho, os tutores (bem como os formandos) devem também estar conscientes para eventuais problemas que os mais jovens possam estar a experienciar, demonstrando como lidar com sentimentos e desafios de forma competente e exemplar. Veremos a seguir algumas dicas que podem ajudar os tutores a lidar com jovens potencialmente em situação de risco.

Situação / Exigências	Possibilidades de (re)ação
Problemas em casa	Mostrar disponibilidade para conversar
Problemas relacionais	Mostrar disponibilidade para conversar
Drogas	Reconhecer limites da própria competência
Dívidas	Reconhecer limites da própria competência
Comportamento social e ou familiar	Ser um exemplo, conversar e apresentar possíveis resoluções do problema e eventuais consequências
Problemas de saúde	Consultar entidade patronal
Comunicación	Ser un ejemplo, mantener una conversación y aceptar las consecuencias, consultar con un empleador de formación
Enfermedades/ empeoramiento de salud	Consultar con un empleador de formación

c. Motivação



Como ajudar um formando que se atrasa frequentemente?

Depende de cada caso. Por vezes, recomendando uma reação "rápida", isto é implementação de medidas disciplinares. Não obstante, considero que acima de tudo é importante demonstrar que na vida profissional, não só temos os nossos direitos como também temos as nossas obrigações e que nos devemos sempre esforçar para as cumprir.

A motivação é um elemento de grande importância no processo de aprendizagem. O que leva um individuo a aprender são sobretudo as suas necessidades internas, a sua curiosidade e as suas expectativas. A motivação é um fenómeno intrínseco, interno ao sujeito, e voluntário, sendo possível estimular o desejo de aprender através do apelo à curiosidade, à autonomia.

Motivação intrínseca e extrínseca

"Todos nós somos movidos para a consecução de determinados objectivos. A motivação pode ser entendida como motivo+ação, ou seja, aquilo que move o sujeito para determinada ação. Ela é a força geradora do nosso comportamento. Por vezes, determinado aprendiz não consegue alcançar um bom desempenho na aprendizagem, apesar de serem conhecidas as suas capacidades intelectuais. Em situações como esta, o que está em causa pode ser a falta de motivação, não a

capacidade de aprendizagem.

É por esta série de razões que é importante estimular no aprendente a vontade de aprender, de o implicar no processo de ensino-aprendizagem, pois a sua motivação é condição fundamental para haver aprendizagem. Os motivos que estão por detrás das nossas ações podem ser de dois tipos: intrínsecos ou extrínsecos.

Os motivos intrínsecos são incentivados por factores internos ao próprio indivíduo, pelo prazer da realização de uma determinada ação, pelo prazer de aprender.

Por seu lado, os motivos extrínsecos dependem de necessidades que têm de ser satisfeitas por reforços externos, como são o caso de recompensas, elogios, progressão na carreira.”¹

O que posso fazer se os meus formandos já não estão motivados?

É importante que, enquanto tutor, se aperceba de alguns sinais que evidenciam que o formando não esteja devidamente motivado. Alguns destes sinais podem ser:

- » Expressões ou comportamentos que evidenciam aborrecimento ou falta de atenção, nomeadamente sempre que são solicitadas tarefas. Estes sinais podem ser verbais ou comportamentais;
- » Negligência e falta de confiança pessoal aquando da implementação das tarefas;
- » Atraso frequente com justificações inconsistentes;
- » Falta de preparação ou de iniciativa em participar em determinadas tarefas.

Naturalmente que deve ter em conta que é normal que uma pessoa não esteja sempre entusiasmada ou motivada para o trabalho. Não obstante, se verifica que um formando demonstra algum dos sinais que acima referimos de uma forma constante, aí deverá estar atento, pois pode efetivamente tratar-se de uma situação atípica e que esteja a colocar em causa a motivação do jovem para o tra-

balho. Na verdade, a diminuição (ou falta) de motivação e vontade de aprender pode variar de formando para formando e, dependendo da situação, pode (e deve!) ser enfrentada de várias formas. Tenha sempre em consideração que não se consegue estar sempre “em cima” do formando, e estar atento a qualquer tipo de sinal (até porque enquanto tutor, além de dar formação terá que desempenhar várias outras tarefas) e acima de tudo, não espere que seja o próprio formando a vir ter consigo e desabafar. Mas, se estiver minimamente alerta, conseguirá reconhecer os sinais de alerta. Quando tal acontecer, não tire conclusões precipitadas, pois vai correr o risco de agir sem moderação. O objectivo é tentar esclarecer os motivos que explicam a (mau) comportamento, e abordar o formando o mais cedo possível, ao invés de esperar que este modifique o seu comportamento por iniciativa própria.

Alguns motivos para a diminuição da motivação do formando podem ser:

- » Falta de estímulos ou desafios;
- » Tarefas rotineiros e aborrecidos;
- » Exigências excessivas e incerteza;
- » Receio de errar;
- » Distração, devido a problemas ou outros interesses externos;
- » Falta de interesse na ocupação (escolha de carreira errada);
- » Descontentamento com as condições de formação ou termos de trabalho (horário de trabalho, salário, etc.);
- » Necessidade de perspectivas profissionais futuras (falta de oportunidades de evolução na estrutura da empresa).

O trabalho rotineiro e repetitivo pode causar facilmente tédio e falta de atenção. Por vezes, os formandos têm dificuldades em estimar quais são as atividades que fazem parte da sua rotina profissional diária, o que pode levar a que sintam que algumas das tarefas que desempenham sejam, de certo modo, “impingidas” pelos seus superiores. Assim, é fundamental que haja transparência de ambas as partes e que o formando esteja sempre a par

1. Fonte: <http://opac.iefp.pt:8080/images/winlibimg.aspx?skey=&doc=55606&img=324>



do seu plano de formação e das tarefas que são expectáveis da sua parte.

Parte do trabalho do tutor é explicar que é importante cumprir determinadas tarefas de forma rotineira e repetida, pois só assim se ganhará a segurança e a rapidez de um trabalhador competente. Deve explicar onde e em que contextos os formandos podem melhorar e clarificar que o trabalho nem sempre é algo que nos dá prazer, mas sim algo que está ligado a esforço e persistência, e que pode, por vezes, ser monótono e cansativo. Também é importante que os formandos vejam que não são os únicos que enfrentam tarefas difíceis ou menos agradáveis.

Tal como referimos acima, enquanto tutor deve estar particularmente atento a todos os sinais menos positivos que os jovens possam evidenciar. Caso repare que um dos jovens

está hesitante, tente descobrir qual poderá ser o problema:

“Noto que está hesitante. Percebeu bem quais são as suas tarefas? Ainda tem questões? O que é que já realizou? Qual será o seu próximo passo? Qual é ou foi o passo mais difícil para si?”

Como lidar com uma situação de desmotivação?

Primeiro, deve ter em conta que uma desmotivação temporária é completamente normal. Acima de tudo deve ter paciência e calma, o que não implica que deva ignorar ou negligenciar a situação. Caso as tarefas não tenham sido realizadas da forma certa, deve explicar objetivamente qual é o erro e deve formular o que é expectável do formando, com clareza. Caso a desmotivação continue, aí será necessário uma intervenção. Tente descobrir os motivos que explicam a atitude (negativa) do

formando perante o trabalho. No capítulo que apresentamos abaixo (“Feedback”), exploramos com mais detalhe algumas regras que deverá seguir quando tiver que intervir:

- » Primeiro, deve pensar com clareza e devida antecedência nos objetivos da conversa;
- » Deve ter tempo para a conversa e criar um ambiente de confiança;
- » Deve descrever a sua percepção do comportamento do formando e perguntar quais as razões para o mesmo;
- » Deve expressar de forma clara e honesta o que é expectável do formando. Se possível, reveja o plano de formação juntamente com ele.
- » Tente chegar a um acordo.

Se os sinais aumentarem e se o formando perder interesse na ocupação que desempenha, chegando inclusivamente à conclusão que fez uma escolha errada, a situação torna-se problemática. Nestes casos, deverá encaminhar o assunto para o responsável do departamento de recursos humanos ou entidade patronal. O seu trabalho será encontrar uma solução em conjunto com o formando e não evitar de imediato uma eventual mudança de ocupação (dentro da própria empresa) ou efetivamente mudar de empresa.

Consequências da falta de motivação

Os resultados da falta de motivação podem ser radicais:

- » Falta de confiança e pouca motivação podem facilmente levar a conflitos com outros formandos, colegas e superiores, e até com clientes;
- » A diminuição do desempenho leva a avaliações negativas e aumenta a probabilidade de reprovação no exame final (o que também não é favorável para a empresa);
- » Pode, também, resultar numa desistência do ensino profissional.

“Como já foi mencionado, a aprendizagem só é efetiva se existir motivação. O formando terá de ter uma atitude favorável, o que nem

sempre acontece. O formador terá de estar atento aos diferentes níveis de motivação e, para cada uma das situações, terá de encontrar estratégias de motivação. Os itens que se seguem podem ajudar o formador a encontrar o melhor caminho:

- » Motivar, o que pressupõe que domine os conteúdos;
- » É importante que o tutor seja um bom comunicador. Se não existir coerência entre a expressão verbal e a não verbal o discurso soará a falso;
- » Identificar os principais motivos que levaram o formando a frequentar a ação de formação, quais são as suas expectativas;
- » O tutor deve apelar à participação dos formandos, deve implicar os formandos na sua própria aprendizagem e, simultaneamente, demonstra interesse em saber o que pensam ou sabem sobre determinado assunto;
- » É absolutamente crucial que o tutor adeque a linguagem aos destinatários. Se o grau de escolaridade for baixo, a linguagem deve ser simples e devem evitar-se expressões muito técnicas e estrangeirismos; os termos técnicos chave devem ser explicados numa linguagem acessível. Se, pelo contrário, o grau de escolaridade for elevado, podem e devem utilizar-se maior diversidade de termos técnicos.

Pelas razões expostas, e embora a aprendizagem em sala de aula tenha um papel importante, a aprendizagem mais eficaz é feita em contexto real de trabalho, pois:

- » Os adultos aprendem mais facilmente através da experiência pessoal do que através de informação que leem.
- » Para os adultos a melhor situação de aprendizagem é aquela que implica interatividade.
- » Os formandos querem conhecer como se aplica/para que serve o que eles aprendem no posto de trabalho.”²

2. Fonte: <http://opac.iefp.pt:8080/images/winlibimg.aspx?skey=&doc=55606&img=324>

d. Gestão organizacional

Quando se organiza e implementa um plano de formação, com as respetivas tarefas e obrigações, deve ter em consideração as seguintes recomendações:

- » É preferível que os formandos trabalhem com modelos/protótipos, do que com produtos reais, numa fase inicial, por questões de segurança.
- » Deve realçar algumas questões, sempre que considerar necessário, tais como a importância do trabalho para a empresa e da cooperação com os colegas, o respeito pelos clientes e pelo cumprimento de prazos, entre outros. Mais ainda, deve também explicar e detalhar, sempre que necessário, a importância de determinadas tarefas, para o processo de evolução do formando.
- » Deve recorrer, sempre que possível, a métodos de ensino-aprendizagem inovadores, utilizando novas formas de formação e variando o grau de dificuldade e complexidade das tarefas exigidas.
- » Variando o nível e o tipo de tarefas que são exigidas aos formandos, oferece-se aos mesmos a possibilidade de sentirem que estão a atingir um objectivo. O sucesso é crucial para que estes se mantenham interessados. As derrotas repetitivas levam claramente à desmotivação e frustração.
- » Deve desafiar os formandos com tarefas novas e exigentes sem explicar demasiado, deixando-os ser criativos.
- » Deve monitorizar regularmente o desempenho dos seus formandos. Tente averiguar os resultados do trabalho e, sempre que necessário, explicar ou oferecer ajuda.

“Acima de tudo, também é fundamental que o tutor se sinta motivado com o trabalho que está a desempenhar, respondendo de forma positiva e transmitindo interesse pelo formando. Deverá ser um bom ouvinte, ter uma boa capacidade de comunicação, aceitar as

diferenças individuais, manter uma postura descontraída e ser receptivo às questões que lhe são colocadas.

No decurso do processo de aprendizagem, um dos papéis do tutor é comentar criticamente o trabalho e o desempenho do formando. Se não tiver alguma sensibilidade à forma como as críticas são feitas, pode fazer com que, no futuro, o formando evite o contacto com o tutor, o que colocaria em causa uma evolução e o progresso do formando. Aspectos como a idade, o género, o estatuto social, a religião e a etnia podem originar, caso não haja tolerância, dificuldades no processo de aprendizagem. Por outro lado, o formando deve desenvolver a capacidade para aceitar críticas construtivas, não as tomando como pessoais.

O tutor deve também ter a capacidade para perceber os sentimentos dos outros, sem entrar na intimidade do formando. Um tutor que tenha sido um brilhante aluno pode tornar-se intolerante para com um formando que demonstre ter dificuldades na aprendizagem. O tutor deve compreender o que o formando sente e deve ter a capacidade para estabelecer com o formando uma relação pedagógica aberta e amigável, em que o formando se sinta à vontade para esclarecer dúvidas, debater questões, tendo, contudo, o cuidado para não se criar uma relação de excessiva familiaridade.

Assim, podemos referir que cabe ao tutor:

- » Saber ouvir, e questionar de uma forma estruturada para garantir que as suas interações são eficazes em termos de aprendizagem. Saber ouvir implica que o tutor seja capaz de refletir sobre o que o formando diz e que seja capaz de o ajudar a clarificar as suas afirmações. Nem sempre o formando consegue verbalizar que está com dificuldades ou desmotivado e o tutor deverá estar atento a afirmações que o possam indiciar. Saber ouvir implica, ainda não inter-



romper o formando quando está a falar; não fazer juízos de valor; pensar antes de responder; manter o contacto visual com o formando; estar atento à linguagem não verbal (ouvir com os olhos e os ouvidos); fazer perguntas e esperar por uma resposta. Saber questionar exige que o tutor coloque questões cuja resposta não seja apenas “sim” ou “não”, mas que tenha conteúdo. É importante também que o tutor não deixe morrer a conversa e que tenha a sensibilidade de não interromper o formando quando este expõe o seu raciocínio. Saber seleccionar impõe saber extrair da conversa o que realmente importa. Por norma, o tutor acompanha o processo de aprendizagem de mais do que um formando e deve ter a consciência que nem todos comunicam de forma clara e objectiva, pelo que deve ter a capacidade de ouvir e determinar o que é ou não importante.

- » Se honesto/sincero, tendo o cuidado de não assumir compromissos que não pode cumprir. Deve tomar todas as questões que lhe são apresentadas com seriedade e, quando não sabe ou não pode responder a determinadas questões, deve assumi-lo.
- » Ser flexível e ter capacidade para alterar/ajustar as etapas do plano individual de acordo com os constrangimentos dos prazos a cumprir, ou de acordo com as necessidades do formando.

O trabalho do tutor pode ser muito recompensador, mas também está sujeito a stress. Se o tutor for um trabalhador produtivo dentro da organização, pode sentir-se pressionado a continuar a ter o mesmo nível de desempenho. Obviamente que conjugar estas duas missões com eficiência é impossível. É necessário que o tutor saiba que é normal que o seu índice de produtividade decresça durante o período em que acompanha a FCT e que o seu trabalho como tutor é muito importante. Por isso importa fazê-lo bem, nem que isso implique que menos tempo para fazer tudo o resto.”³

e. Comunicação

A comunicação permite ao tutor e ao formando compreenderem-se mutuamente e respeitarem-se como pessoas. No processo de comunicação é importante que haja:

- » Efetiva troca de informação, sendo que o tutor deve assegurar-se que a mensagem foi recebida e entendida.
- » Compreensão, sendo que o tutor deve certificar-se de que o formando compreendeu, de facto, o que lhe foi transmitido.
- » Uma relação de confiança, sendo que para além de compreender, o formando deve acreditar na informação.

Para motivar os formandos é necessário dizer sempre quais são as suas tarefas, mas também é preciso saber como dizer:

- » É necessário apontar os erros dos formandos, de forma cordial e objetiva, reforçando que o erro faz parte do processo de aprendizagem e que o que é importante é apresentar estratégias de melhoria dos processos.
- » Um elogio motiva sempre mais do que uma reprimenda (ou pressão e castigos).
- » A diminuição da motivação também é causada pelo receio de fazer algo errado. Tente reforçar a autoconfiança do seu formando, dizendo-lhe que se aprendem com os erros e que isso os irá ajudar a evoluir.

Palavra e colaboração

Pense na sua função enquanto um modelo e note que é importante que:

- » Acolha os formandos como membros da equipa: dê-lhes competências e responsabilidades de (pequenas) tarefas, para que os formandos sintam que são parte da equipa. Discuta os resultados destas tarefas: o que correu bem e mal?
- » Promova e exija críticas construtivas: Quando é que se sentiram pouco desafiados? Quando é que os desafiei com elevado grau de exigência? O que é que

3. Retirado e adaptado de <http://opac.iefp.pt:8080/images/winlibimg.aspx?skey=&doc=55606&img=324>



Lista para verificar a motivação e o nível de apoio:

Organização e métodos de formação

Permitir que façam algo por iniciativa própria e estimular a criatividade

Explicar o sentido e o propósito das tarefas

Promover a cultura de exigência enquanto excelência e o sentimento de objetivo cumprido

Monitorizar o desempenho

Comunicação

Promover críticas construtivas

Elogiar sempre que é merecido

Reforçar a autoconfiança

Colaboração

Integração na equipa

Promover críticas construtivas

não compreenderam? Quais os métodos de formação que funcionaram melhor ou pior? Em que é que os formandos necessitam de mais apoio? Em que tarefas demonstraram mais interesse? Procure em conjunto soluções de melhoria e alternativas, sempre que necessário.

Acima de tudo, habitue-se a pensar regularmente sobre o comportamento dos formandos:

- » Tenho prestado atenção à responsabilidade dos formandos?
- » Tenho exigido demasiado dos formandos?
- » Conversei o suficiente com os formandos? Dei-lhes a oportunidade de falar?
- » Balanceei corretamente os elogios e as críticas?
- » Fui claro quando lhes exigi determinadas tarefas?
- » Critiquei construtivamente e encorajei o suficiente?
- » Os formandos estão integrados na equipa? O trabalho deles é apreciado pelos colegas?

f. Explorando as competências técnicas

Enquanto tutor, enfrenta o desafio de atribuir tarefas e trabalho aos formandos, tendo em conta que:

- » As tarefas não devem ser pouco desafiantes nem demasiado exigentes.
- » As tarefas devem ser atribuídas de acordo com o plano da formação.
- » As tarefas devem ser parte do trabalho diário e com resultados úteis para a empresa.
- » As tarefas não devem exigir a perfeição absoluta dos formandos, mas sim a aquisição de competências técnicas de acordo com o perfil ocupacional.

Competências técnicas

Obter competências técnicas é um objectivo crucial da formação profissional. Os jovens formandos devem ser estimulados e encorajados e integrar o mundo do trabalho, de forma independente e responsável.

Instruções para delegar tarefas ao formando

1. Pense nas suas tarefas: como descreve um dia normal no trabalho? Que tarefas são exigidas diariamente ou ocasionalmente?
2. Elabore documentos escritos que descrevam as suas tarefas: Como é o seu espaço de trabalho? Existem manuais ou outras ferramentas que descrevam as tarefas? Existe qualidade de gestão na sua área de trabalho?
3. Pense no plano de formação da empresa: Quais são as qualidades e competências que os formandos devem adquirir durante a formação? Quais são as competências que os formandos já devem possuir no caso de irem trabalhar para o seu departamento?



O que é que é importante saber quando se lida com formandos?

Os tutores, por vezes, exigem tanto como se exige a trabalhadores profissionais. A educação é um processo no qual uma pessoa se torna cada vez mais profissional numa matéria – os tutores devem reconhecer isso. Muitas tarefas devem ou podem ser explicadas duas ou três vezes.

4. Compare as suas tarefas com o plano de formação da empresa: Há algo para fazer em que os seus formandos possam ajudar ou que já tenham aprendido? O seu trabalho corresponde às competências que os seus formandos aprenderam consigo? Em que é que o seu trabalho pode ser demasiado exigente para os formandos?

Como resultado desta comparação, certamente se aperceberá que algumas tarefas pertencem à sua própria rotina de trabalho. Neste caso, será relativamente fácil encontrar o tempo adequado para delegar tarefas para os seus formandos, sendo que primeiro deverá delegar tarefas mais simples e depois as mais exigentes.

Vejamos agora dois métodos de comunicação que poderá usar nas suas sessões de formação. São eles:

- » O método dos quatro passos,
- » A ordem de aprendizagem.



O método dos quatro passos: Permitir a demonstração e a imitação

Passo 1: Preparação

Antes de mais, deve preparar-se: clarifique experiências anteriores dos formandos, e quais são as competências que já possuem e quais são as que precisam de adquirir. Divida a tarefa em vários passos pense na melhor explicação que pode dar em cada passo. Também o local de trabalho deverá estar preparado. Certifique-se que tem as ferramentas necessárias e os materiais de apoio. Encare os formandos abertamente e amigavelmente. Explique o tema desta unidade de aprendizagem. Tente estimular o interesse dos formandos pelo processo de aprendizagem e assegure-se que toda a informação que é necessária foi ou é transmitida.

Passo 2: Demonstração

Assim que a preparação da atividade está pronta e as instruções são transmitidas, deve executar a tarefa, enquanto especialista. Demonstre passo-a-passo como executar a tarefa e explique com cuidado todos os passos dados. Deixe claro que qualquer dúvida que possa haver deve ser imediatamente esclarecida.

Passo 3: Execução

O próximo passo serve para que o formando execute a atividade demonstrada anteriormente, sobre supervisão. O tutor deve intervir com comentários apenas quando necessário, para dar instruções e não para criticar ou reprimir. Enquanto executam a tarefa, os for-

mandos devem ir explicando o que estão a fazer. Se os comentários forem muito breves ou hesitantes, pergunte: “O que é que acabaste de fazer e porque o fizeste?”. Intervenha sempre no caso de haver erros graves e aponte alternativas ou formas de os contornar.

Passo 4: Praticar

Neste passo, deve deixar que os formandos pratiquem a atividade de forma autónoma, para que ganhem confiança e experiência no desenvolvimento da tarefa. Demonstre que continua disponível para esclarecer qualquer dúvida ou questão e promova o processo de aprendizagem, enquanto encoraja a responsabilidade e o espírito de iniciativa. Caso haja erros, permaneça calmo e racional, explicando novamente o motivo do erro e qual a melhor forma para o evitar. Evite comentários do género “Porque é que fizeste isso se já te expliquei tantas vezes?” – são inapropriados e não contribuem para o processo de aprendizagem.

Para concluir a unidade de aprendizagem, discuta o processo e os resultados com os seus formandos – Acham que aprenderam tudo o que deviam ter aprendido? O que é que eu poderia ter explicado melhor no início? O que é os vocês acham que dominam agora? O que é que precisam de melhorar? Primeiro, dê oportunidade aos seus formandos de falar e avalie a forma como o fazem. Depois partilhe os seus próprios comentários.

Ordem de Aprendizagem

O objectivo da formação profissional é obter competências técnicas de acordo com um determinado perfil ocupacional, sendo que a prioridade é ajudar os formandos a obter estas competências, agindo de forma adequada, independente e responsável no seu ambiente profissional.

A ordem de aprendizagem apresenta-se assim como um método de ensino-aprendizagem em que os formandos implementam uma determinada tarefa (composta por vários passos), ordenada por um cliente fictício, para que tenham uma noção do que se passa na vida real. Assim, contribuiriam para os resultados da empresa e iriam sentir que o seu trabalho tem valor. Isto promoverá, acima de tudo, motivação.

A ordem de aprendizagem deve seguir os seguintes passos:

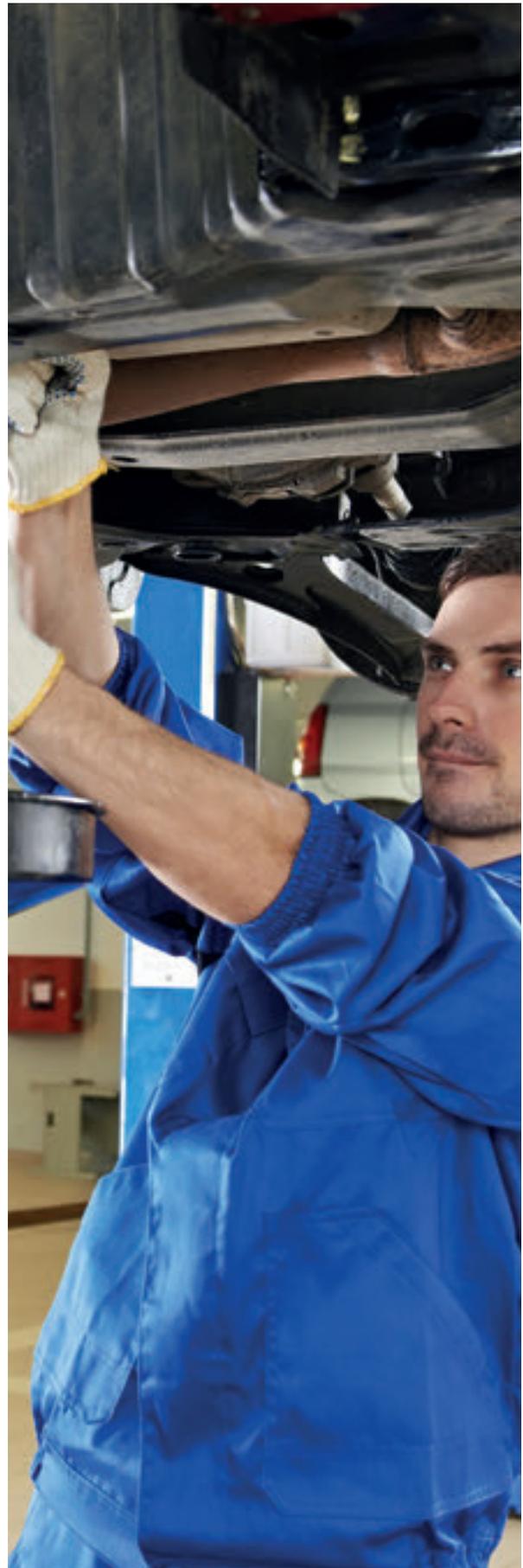
1. Informar: Os formandos devem familiarizar-se com as tarefas, cumpre ao tutor dar todas as informações sobre a tarefa.
2. Planear: Os formandos planeiam o curso, o material, e o tempo para executar determinado trabalho.
3. Decidir: O plano compilado é discutido com um especialista em formação e a decisão final é tomada.
4. Perceber: Os formandos executam tarefas de acordo com o plano. A tarefa do especialista em formação é observar o método de trabalho dos formandos, ajudar e prestar atenção às regras de segurança.
5. Controlar: O resultado do trabalho é controlado pelos formandos.
6. Avaliar: Finalmente, o resultado do trabalho e a abordagem dos formandos são discutidos com o especialista.

Assim, e tal como indicado acima, deve-se começar por dar as pré-condições ao formando,

sendo que estes devem possuir a experiência e as competências básicas para que se possa encarar a ordem da forma mais independente possível. É expectável que saibam preencher a ordem com o tempo requerido, de acordo com a qualidade da empresa. A ordem deve combinar com o plano de formação operacional e deve oferecer a possibilidade de desenvolvimento das competências dos formandos - novos conhecimentos, competências e qualidades. Finalmente, deve processar a ordem de trabalho e o pedido do cliente de forma a que isso se torne útil para a aprendizagem dos formandos.

Quais os procedimentos a seguir para o método ordem de aprendizagem?

1. A ordem de aprendizagem deve ser formulada por escrito.
2. Disponibilize todos os materiais de apoio que os formandos possam necessitar para a implementação da atividade ou tarefa (por exemplo, instruções operacionais, literatura específica, livros de referência, manuais de qualidade de gestão)
3. Certifique-se de que o formando tem acesso às ferramentas necessárias, máquina, matérias-primas, e outros produtos.
4. Acompanhe todo o processo, nomeadamente:
 - a. Sabendo que nas duas primeiras fases, os formandos trabalham de forma independente. No entanto, deve estar disponível para os aconselhar sempre que necessário.
 - b. Sabendo que o plano de trabalho é da responsabilidade do formando, assim como o controlo dos resultados do trabalho e a valorização da qualidade de implementação.
 - c. Sabendo que os formandos devem primeiro elaborar um plano de trabalho e, de seguida, este deve ser discutido com o tutor. Decidam em conjunto os passos a seguir, mas seja reservado nas correções, aponte faltas de clareza e defeitos e, caso seja inevitável, peça para refazer o plano.
 - d. Implementando que a avaliação do processo e dos resultados obtidos seja da responsabilidade dos formandos. Deverão responder às seguintes questões: Que experiência ganhámos? Que problemas inesperados surgiram? Quando sentimos que precisamos de mais apoio? O que poderíamos melhorar?



g. Gestão de conflitos

Na rotina quotidiana da formação profissional, lida-se frequentemente com situações que podem resultar em conflitos. Vejamos alguns exemplos:

- » O formando não executa uma tarefa de forma satisfatória, apesar de ter sido ajudado várias vezes.
- » O formando aponta razões persuasivas para delegar tarefas mais cansativas a outros formandos ou colegas.
- » A postura e a forma de se comportar do formando originam críticas dos colegas ou dos seus superiores.
- » O nível de sucesso dos seus formandos tem vindo a diminuir. Apesar dos resultados de trabalho ainda corresponderem ao que é solicitado, tem a impressão de que os formandos poderiam ser mais produtivos.

De forma a evitar que estas situações menos positivas ou favoráveis escalem para conflitos, vejamos algumas formas de atuar ou intervir:

- » Prepare calmamente a sua intervenção. Pense em tudo o que gosta e no que não gosta, no que está bem ou mal feito. Estructure o seu pensamento e recorra a situações concretas ou exemplos sempre que possível para sustentar a sua argumentação.
- » Crie condições básicas favoráveis para potenciar a aprendizagem do seu formando – verifique se o espaço é adequado, se tem todo o material necessário para as tarefas, assegure-se de que deu o tempo suficiente para cumprir com a tarefa e se tem dado o apoio necessário.
- » O seu trabalho também é julgar o sucesso e o comportamento dos seus formandos, de forma respeitosa, clara e objetiva.
- » Descreva especificamente qualquer comportamentos que não seja apropriado ou razoável. Evite generalizações e suposições vagas.

- » Formule as suas exigências de forma clara e não se esqueça de nomear razões para as suas expectativas.
- » Clarifique a expectativa dos seus formandos: Que desejos, esperanças e preocupações têm? De que forma devem expressar estas expectativas?
- » Se estiver demasiado envolvido numa situação de conflito, procure apoio junto de um colega de trabalho. Evite que o conflito escale e procure sempre encontrar soluções juntamente com os seus formandos. Se necessário faça alguns exercícios de resiliência ou de brainstorming.
- » Promova um ambiente de trabalho calmo, tranquilo e positivo.

h) Escuta ativa e Feedback

Uma empresa em que promova uma política de “conversa frequente” permite um sentido de pertença, segurança e previne conflitos. Ao longo deste manual, já foi várias vezes mencionado o facto de ser extremamente importante, enquanto tutor, saber comunicar com os seus formandos. Como tal, deverá saber que as ferramentas para uma comunicação frequente surgem na sua rotina diária de trabalho:

- » Os formandos reportam o estado das suas atividades, fazem perguntas ou pedem informações adicionais e apoio.
- » O tutor opina sobre o trabalho dos formandos, explica e monitoriza.

É importante que se evitem situações tais como a delegação negligente de tarefas aos formandos. É também aconselhável que, desde o início da formação, promova breves reuniões para realizar pontos de situação, tente estabelecer alguns momentos de conversa com os seus formandos, e até mesmo, por vezes, alguns momentos “sociais” para promover a empatia.

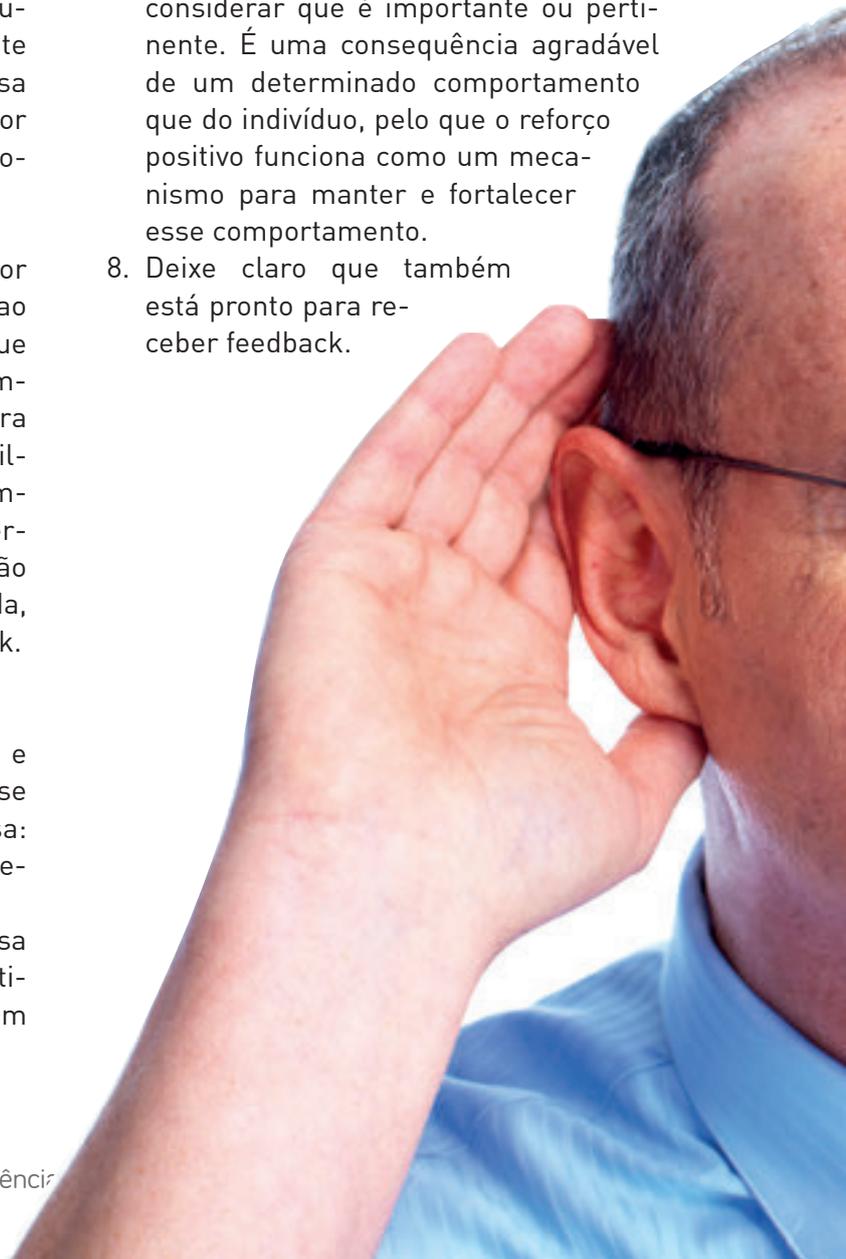
Durante o processo de aprendizagem o tutor deve ter sempre o cuidado de dar feedback ao formando sobre o seu desempenho, para que este perceba se deve ou não manter o comportamento. Uma vez que o tutor se encontra fisicamente perto dos formandos, pode facilmente receber e interpretar os sinais comportamentais deles, através de feedback verbal ou não verbal, e decidir interferir ou não na motivação do grupo. Vejamos, de seguida, algumas regras para dar e receber feedback.

Dar feedback

1. O tutor é visto como o especialista e deve ter um papel ativo. Prepare-se previamente para qualquer conversa: prepare uma ordem mental do que pretende dizer.
2. Seja focado e não resuma a conversa a banalidades. Perceba qual o objectivo central da conversa: Que mensagem

quer transmitir aos seus formandos? O que quer descobrir sobre eles? A que acordos quer chegar?

3. Crie um ambiente agradável e pessoal. Pense num espaço onde não se sinta perturbado ou distraído por outros.
4. Certifique-se de que o seu feedback é claro e objetivo. Evite frases banais, generalizações. Em vez disso, faça observações concretas. Assim será mais fácil entender o seu formando.
5. Informe o seu formando sobre o que é expectável dele no futuro, mas não exija nada durante a conversa. Estabeleça prioridades e pontos essenciais.
6. Evite julgamentos morais sobre o comportamento dos seus formandos. Não humilhe, não exponha.
7. Reforce positivamente, sempre que considerar que é importante ou pertinente. É uma consequência agradável de um determinado comportamento que do indivíduo, pelo que o reforço positivo funciona como um mecanismo para manter e fortalecer esse comportamento.
8. Deixe claro que também está pronto para receber feedback.



Receber feedback

Primeiro, o seu formando vai aceitar o seu feedback e depois também sentir-se compelido a dar feedback. Dê a conhecer as seguintes regras aos seus formandos, sobre como dar feedback:

1. Ouça atentamente e deixe a pessoa que está a dar feedback terminar de falar, sem interromper.
2. Se não compreendeu alguma coisa, pergunte.
3. Se acha que não entendeu algo corretamente, repita o que ouviu pelas suas próprias palavras e certifique-se de que entendeu corretamente.
4. Não dê desculpas ou justificações sobre o seu comportamento.
5. Aceite elogios!
6. Responda assertivamente, se ficar com a impressão de que apenas foram mencionados aspectos negativos.
7. Informe, no final do feedback, até que ponto o que foi dito foi novo para si, e se o ajudou ou não.

Autorefectindo

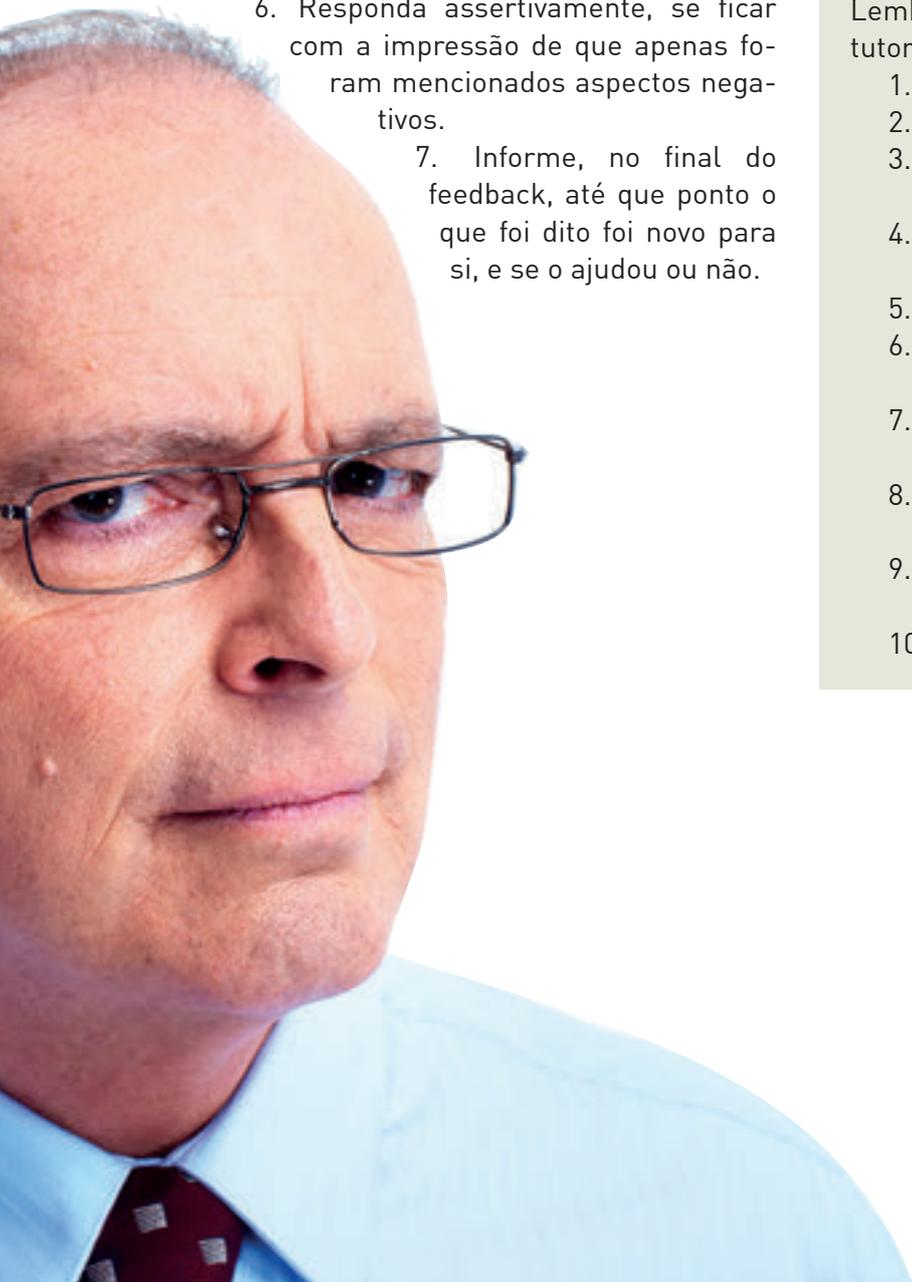
Tal como os formandos, o tutor também melhorará com certeza após receber feedback.

Pergunte-se a si próprio:

- » Estava preparado para ser tutor?
- » Quais foram as situações inesperadas? Consegui lidar com estas situações e resolvê-las?
- » Porque é que aquela conversa correu de uma determinada forma e não de outra?
- » O que é que poderia ter feito de modo diferente?
- » Em que é que falhei?
- » O que é que farei de diferente na próxima vez? O que é que mudaria?

Lembre-se! – Não há um formador ou tutor perfeito! Acima de tudo, tente:

1. Ser comunicativo.
2. Ser competente.
3. Saber criticar de forma construtiva e responsável.
4. Ser justo no contacto com os formandos.
5. Saber criar empatia.
6. Ser prestável, amigável e equilibrado enquanto tem pulso.
7. Saber motivar, apoiar e ser cooperante.
8. Ser independente, exemplar e um bom profissional.
9. Ser calmo e saber explicar as matérias de forma clara.
10. Estar presente e ser esforçado.





Quais os melhores conselhos que podemos dar a um jovem formador ou tutor?

Seja um exemplo. Atribua responsabilidades aos seus formandos, não haverá maior forma de motivação do que esta. Crie empatia e demonstre disponibilidade perante os conflitos dos seus formandos. Seja justo, mesmo que seja difícil por vezes. Não fuja do seu papel como formador, pois acima de tudo é responsável pela qualificação dos seus formandos.

4.5.

Recomendações para um processo de transferência da metodologia dual da Alemanha e da Áustria para Portugal e Espanha

1. Determine um regulamento composto por normas de carácter pessoal, técnico e pedagógico. Estas regras poderão ajuda-lo ou aos seus colegas (futuros tutores) a implementar com sucesso processos de formação na empresa.
2. Quando pretender organizar um seminário de formação para os colaboradores da sua empresa que serão futuros tutores, lembre-se que os conteúdos devem focar:
 - » Aspectos legais;
 - » Exploração de competências pedagógicas, técnicas e transversais, recorrendo, sempre que possível, a simulações, exemplos práticos e construção de cenários;
 - » Planeamento da formação (incluindo como desenvolver um plano de formação) e implementação das ações na empresa;
 - » Ferramentas e metodologias de avaliação: exploração do processo de monitorização e avaliação dos formandos;
 - » Aspectos relacionais entre formandos e colaboradores da empresa.
3. Perceba que o processo de recrutamento de formandos é algo “informal” ou seja, cabe à empresa decidir quais os critérios para a escolha dos seus futuros profissionais. Naturalmente que há um conjunto de regras/obrigações estipuladas na lei e que deverão ser cumpridas, por isso aconselhamos que verifique primeiro estes critérios de elegibilidade. Mas uma vez cumpridos, a seleção final do candidato é algo que cabe à empresa.
4. A formação dual pode servir como uma motivação adicional aos colaboradores da própria empresa, pois estes sentem-se envolvidos na tarefa de formar futuros colegas.
5. “A formação dual promove ainda que:
 - » as necessidades dos/as formandos/as são compatíveis com as necessidades das empresas;
 - » se estimula nos/as formandos/as sentimentos de pertença à organização;
 - » existe coordenação entre mediação interna (Tutor) e externa (entidade formadora);

- » existe envolvimento por parte da chefia direta do/a formando/a (nos casos em que a chefia direta não é o/a Tutor/a);
 - » se consegue adaptar a formação dual à realidade produtiva da empresa, aproveitando-se tempos mortos de equipamentos, pausas, etc.;
 - » o/a Tutor/a possui um perfil adequado do ponto de vista técnico e pedagógico.
6. A formação dual concretiza-se na realização de atividades profissionais enquadradas em itinerários de formação estruturados e sob a orientação de um/a Tutor/a, inseridas em processos reais de trabalho. Na formação dual prosseguem-se objetivos dificilmente alcançáveis nas demais formas de organização da formação, nomeadamente:
- » Enriquecimento técnico e tecnológico: A formação dual permite o contacto com tecnologias e técnicas específicas da função ou profissão, possibilidade inexistente nas outras formas de organização da formação, inclusive na componente prática simulada.
 - » Aplicação prática de conhecimentos: A formação dual é uma oportunidade de aplicação dos conhecimentos adquiridos a atividades concretas da função ou profissão sob supervisão e, por este motivo, potencia um impacto positivo da aprendizagem no desenvolvimento das competências profissionais.
 - » Aquisição de competências transversais: A formação dual promove o desenvolvimento de hábitos de trabalho, do espírito empreendedor, do sentido de responsabilidade profissional e das relações humanas no trabalho.
 - » Vivência organizacional: A formação dual permite a vivência real do funcionamento da organização, experiência de elevada importância para uma mais fácil adaptação do/a formando/a ao mercado de trabalho.”⁴

4. http://elearning.iefp.pt/pluginfile.php/49572/mod_resource/content/0/A1/MN_FCT_Mod-A1.pdf



Referências

1. Uma introdução ao Sistema Dual. O segredo do sucesso Alemão e Austríaco

- » Apprenticeship, Dual Vocational Education and Training in Austria, Federal Ministry of Science, Research and Economy, Vienna, Agosto 2014
- » Credit systems for lifelong learning, Federal Institute for Vocational Education and Training (BIBB), Marzo 2010
- » Dual Training at a glance, additional information and German's vocational education at a glance, Federal Ministry of Education and Research, Bonn 2003
- » DualVET, Vocational Education and Training in Germany, Federal Ministry of Education and Research, GOVET, Julio 2014
- » Erfolgsfaktoren der dualen Ausbildung und Transfermöglichkeit, Josef Wallner, Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft, Wien, Noviembre 2014
- » Glossary of vocational training terms, Federal Ministry of Education and Research, Bonn, 2010
- » The Dual Vocational Education and Training System in Germany, Dr. Gisela Dybowski, Federal Institute for Vocational Education and Training, Keynote Speech on Dual Vocational Training International Conference 2005 Taiwan / 25 de abril del 2005
- » Vocational education and training in Germany, Ute Hippach-Schneider, Martina Krause, Christian Woll, Cedefop Panorama series;138
- » Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities, 2007
- » Vocational Training regulations and the process behind them, Federal Institute for Vocational Education and Training (BIBB), Bonn, 2011

2. Guia prático para Pequenas e Médias Empresas organizarem e implementarem o Sistema Dual. Um caso de estudo para os sectores de Turismo e Automóvel

- » Apprenticeship, Dual Vocational Education and Training in Austria, Federal Ministry of Science, Research and Economy, Agosto 2014, Vienna
- » Ausbilder-Eignungsverordnung, Bundesgesetzblatt Jahrgang 2009 Teil I Nr. 5, ausgegeben zu Bonn am 30. Janeiro 2009
- » Ausbilder-Eignungsverordnung, Rahmenplan mit Lernzielen, Deutscher Industrie- und Handelskammertag, Berlin, Juno 2009
- » Ausbildung mit System: Motivation – Der Schlüssel zum Lehren und Lernen, Dr. Bettina Ritter-Mamczek, Splendid-Akademie, 2008, www.splendid-akademie.de
- » Berufsausbildungsgesetz (BAG). http://www.jusline.at/Berufsausbildungsgesetz_%28BAG%29.html
- » Der Ausbilder, Dr. Abdessalem Jelidi, Präsentation der Wirtschaftskammer Wien, 15.10.2014
- » Die Situation des ausbildenden Personals in der betrieblichen Bildung (SIAP), Abschlussbericht, Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn, August 2012, www.bibb.de, bahl@bibb.de
- » Forum für AusbilderInnen, www.foraus.de
- » Glossary of Vocational Training Terms, Bundesministerium für Bildung und Forschung, Bonn, 2010
- » Handreichung für ausbildende Fachkräfte, Bundesministerium für Bildung und Forschung, Bonn, Setembro 2013
- » Interview: Ein guter Ausbilder werden. <https://www.test.de/Ausbildung-der-Ausbilder-Ausbilder-werden-4477654-4477660/>
- » LehrlingsausbilderInnen zwischen Mindestanforderungen und Professionalisierung. Ein weiter Weg, Sivia Weiß, Magazin erwachsenenbildung.at, Agosto 12, 2011, <http://www.erwachsenenbildung.at/magazin/11-12/meb11-12.pdf>

- » Leitfaden Qualität in der betrieblichen Berufsausbildung, Bundesministerium für Bildung und Forschung, Bonn, 2014
- » Professional development opportunities for in-company trainers, A compilation of good practices, Working paper no. 6, European Centre for the Development of vocational training, Luxembourg, 2010
- » Transfer des Dualen Ausbildungssystems, Bertelsmann Stiftung 2013
- » 15 Kriterien: Was macht eigentlich einen guten Ausbilder aus? <http://3c-dialog.de/2012/09/15-kriterien-was-macht-eigentlich-einen-guten-ausbilder-aus/>

3. Perguntas e respostas sobre processos de implementação do Sistema Dual

- » Apprenticeship, Dual Vocational Education and Training in Austria, Federal Ministry of Science, Research and Economy, August 2014, Vienna
- » Ausbilden im Verbund, ibv, März 2002
- » Ausbildungskooperationen und Verbundausbildung, - Ein Leitfaden für die Praxis -, Landwirtschaftskammer Nordrhein-Westfalen, 25.10.2012
- » Ausbildung und Beruf, Rechte und Pflichten während der Berufsausbildung, Bundesministerium für Bildung und Forschung, Bonn, April 2014, publikationen@bundesregierung.de
- » Berufsausbildungsgesetz (BAG). http://www.jusline.at/Berufsausbildungsgesetz_%28BAG%29.html
- » Berufsbildungsgesetz (BBiG), http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/bbig_2005/gesamt.pdf
- » DUAL VET, Vocational Education and Training in Germany, GOVET, Bonn, November 2014, http://www.bibb.de/dokumente/pdf/ab12_govet_praesentation_vet_november_2014_EN.pdf
- » Grundsätze über die Eignung der Ausbildungsstätten, zur sachlichen und zeitlichen Gliederung der Berufsausbildung, Industrie- und Handelskammer Stuttgart
- » Leitfragen für die Eignung zur Ausbildung, <http://www.arbeitsagentur.de/web/content/DE/Institutionen/Ausbilder/index.htm>

4. Guia prático de formação. Explorando as competências transversais necessárias para tutores de empresas

- » Apprenticeship, Dual Vocational Education and Training in Austria, Federal Ministry of Science, Research and Economy, Agosto 2014, Vienna
- » Ausbilder-Eignungsverordnung, Bundesgesetzblatt Jahrgang 2009 Teil I Nr. 5, ausgegeben zu Bonn am 30. Janeiro 2009
- » Ausbilder-Eignungsverordnung, Rahmenplan mit Lernzielen, Deutscher Industrie- und Handelskammertag, Berlin, Juno 2009
- » Ausbildung mit System: Motivation – Der Schlüssel zum Lehren und Lernen, Dr. Bettina Ritter-Mamczek, Splendid-Akademie, 2008, www.splendid-akademie.de
- » Berufsausbildungsgesetz (BAG). http://www.jusline.at/Berufsausbildungsgesetz_%28BAG%29.html
- » Der Ausbilder, Dr. Abdessalem Jelidi, Präsentation der Wirtschaftskammer Wien, 15.10.2014
- » Die Situation des ausbildenden Personals in der betrieblichen Bildung (SIAP), Abschlussbericht, Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn, August 2012, www.bibb.de, bahl@bibb.de
- » Forum für AusbilderInnen, www.foraus.de
- » Glossary of Vocational Training Terms, Bundesministerium für Bildung und Forschung, Bonn, 2010
- » Handreichung für ausbildende Fachkräfte, Bundesministerium für Bildung und Forschung, Bonn, Setembro 2013
- » Interview: Ein guter Ausbilder werden. <https://www.test.de/Ausbildung-der-Ausbilder-Ausbilder-werden-4477654-4477660/>
- » LehrlingsausbilderInnen zwischen Mindestanforderungen und Professionalisierung. Ein weiter Weg, Sivia Weiß, Magazin erwachsenenbildung.at, Agosto 12, 2011, <http://www.erwachsenenbildung.at/magazin/11-12/meb11-12.pdf>
- » Leitfaden Qualität in der betrieblichen Berufsausbildung, Bundesministerium für Bildung und Forschung, Bonn, 2014
- » Professional development opportunities for in-company trainers, A compilation of good practices, Working paper no. 6, European Centre for the Development of vocational training, Luxembourg, 2010
- » Transfer des Dualen Ausbildungssystems, Bertelsmann Stiftung 2013
- » 15 Kriterien: Was macht eigentlich einen guten Ausbilder aus? <http://3c-dialog.de/2012/09/15-kriterien-was-macht-eigentlich-einen-guten-ausbilder-aus/>



dualvet

www.dualvet.eu

Este projecto foi financiado com o apoio da Comissão Europeia. Esta publicação [comunicação] reflecte apenas as opiniões do autor, ea Comissão não pode ser responsabilizada por qualquer uso que possa ser feito da informação aqui contida.

Parceiros do projeto:



IHK-Projektgesellschaft mbH
OSTBRANDENBURG

afw|akademie
für welthandel



fundación
SANVALERO
GRUPO SANVALERO 



 **mentor**tec



La Cambra
Cambra de Comerç
de Terrassa

@cámara
Zaragoza