



Programa de
Aprendizagem ao
Longo da Vida



4

Explorando as competências transversais necessárias para tutores de empresas

Guia prático de formação

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.



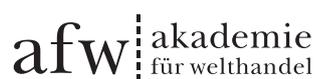
Programa de
Aprendizagem ao
Longo da Vida



dual**vet**

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

Parceiros do projeto:



4

Explorando as competências transversais necessárias para tutores de empresas

Guia prático de formação



TABELA DE CONTEÚDOS

1. Introdução	7
2. Tarefas e qualificações do instrutor da empresa no sistema dual de educação e formação profissional	9
3. Requisitos dos instrutores das empresas em diferentes campos de ação	13
4. Explorando algumas competências transversais	
a. Saber lidar com diversas exigências e papéis	15
b. Liderança	16
c. Motivação	16
d. Gestão organizacional	20
e. Comunicação	22
f. Explorando as competências técnicas	24
g. Gestão de conflitos	29
h. Escuta ativa e Feedback	30
5. Recomendações para um processo de transferência da metodologia dual da Alemanha e da Áustria para Portugal e Espanha	33

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:

- a. Enumerar as vantagens e benefícios da formação dual para a empresa.
- b. Colaborar no planeamento e tomada de decisões tendo em conta os requisitos da empresa para a formação dual.
- c. Descrever a estrutura do sistema de educação profissional e as suas características.
- d. Escolher os profissionais mais adequados para a implementação do sistema dual na empresa.
- e. 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.

- f. 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:

- a. Preparar todos os aspetos organizacionais, logísticos, legais e pedagógicos necessários para a implementação do programa de formação.
- b. 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.
- c. 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:

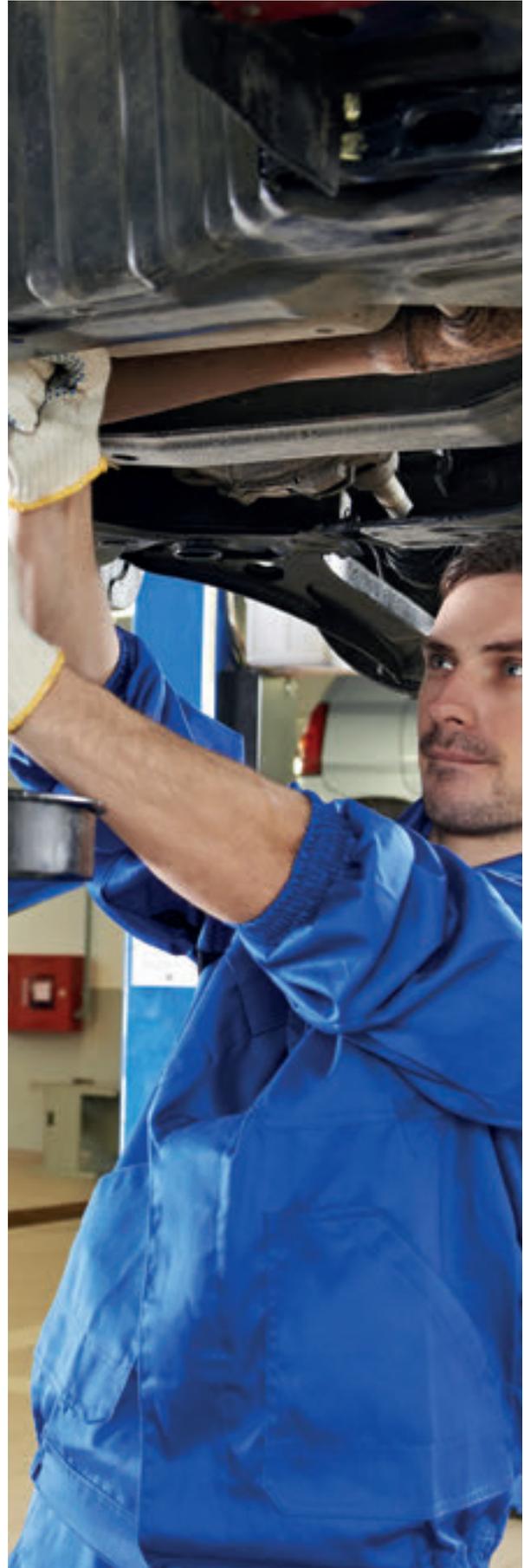
1. Informar: Os formandos devem familiarizar-se com as tarefas, cumpre ao tutor dar todas as informações sobre a tarefa.
2. Planear: Os formandos planeiam o curso, o material, e o tempo para executar determinado trabalho.
3. Decidir: O plano compilado é discutido com um especialista em formação e a decisão 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.

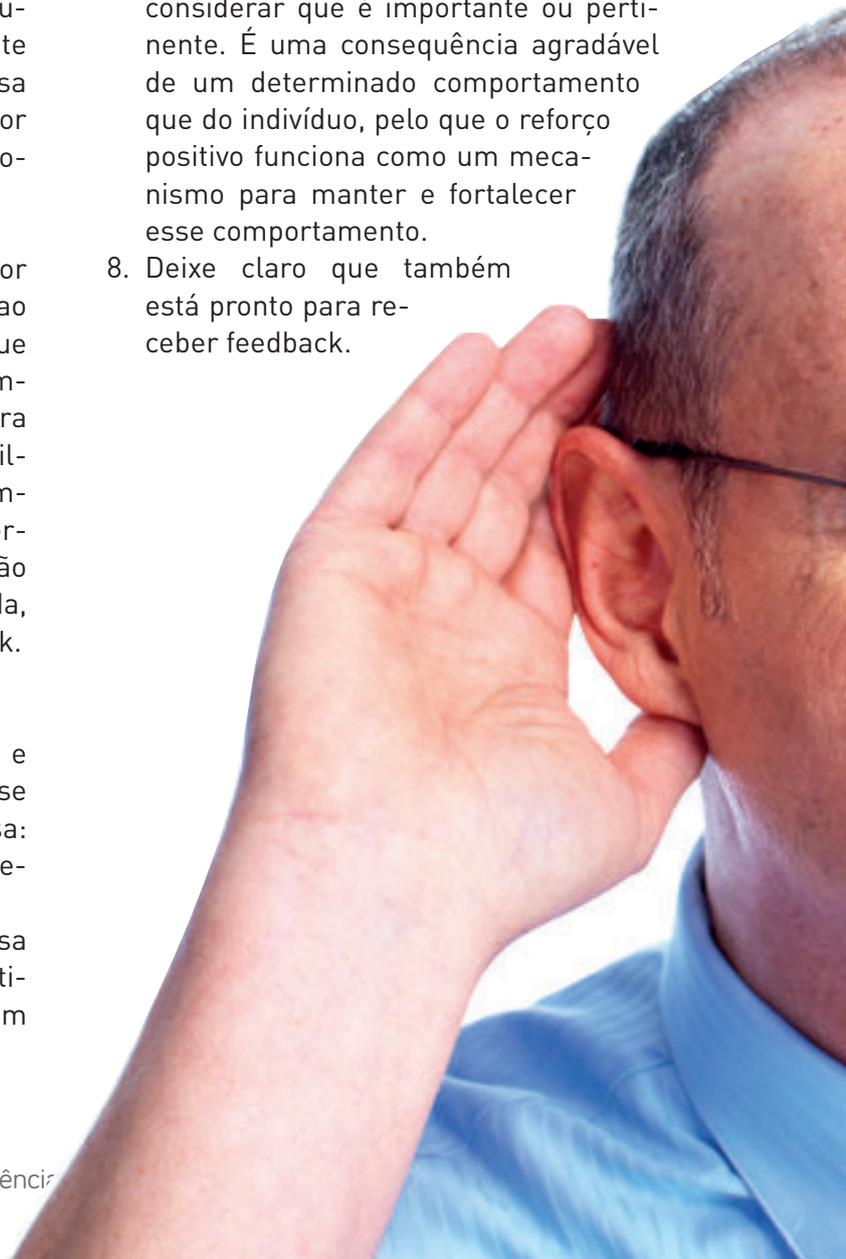
Durante o processo de aprendizagem o tutor deve ter sempre o cuidado de dar feedback ao formando sobre o seu desempenho, para que este perceba se deve ou não manter o comportamento. Uma vez que o tutor se encontra fisicamente perto dos formandos, pode facilmente receber e interpretar os sinais comportamentais 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

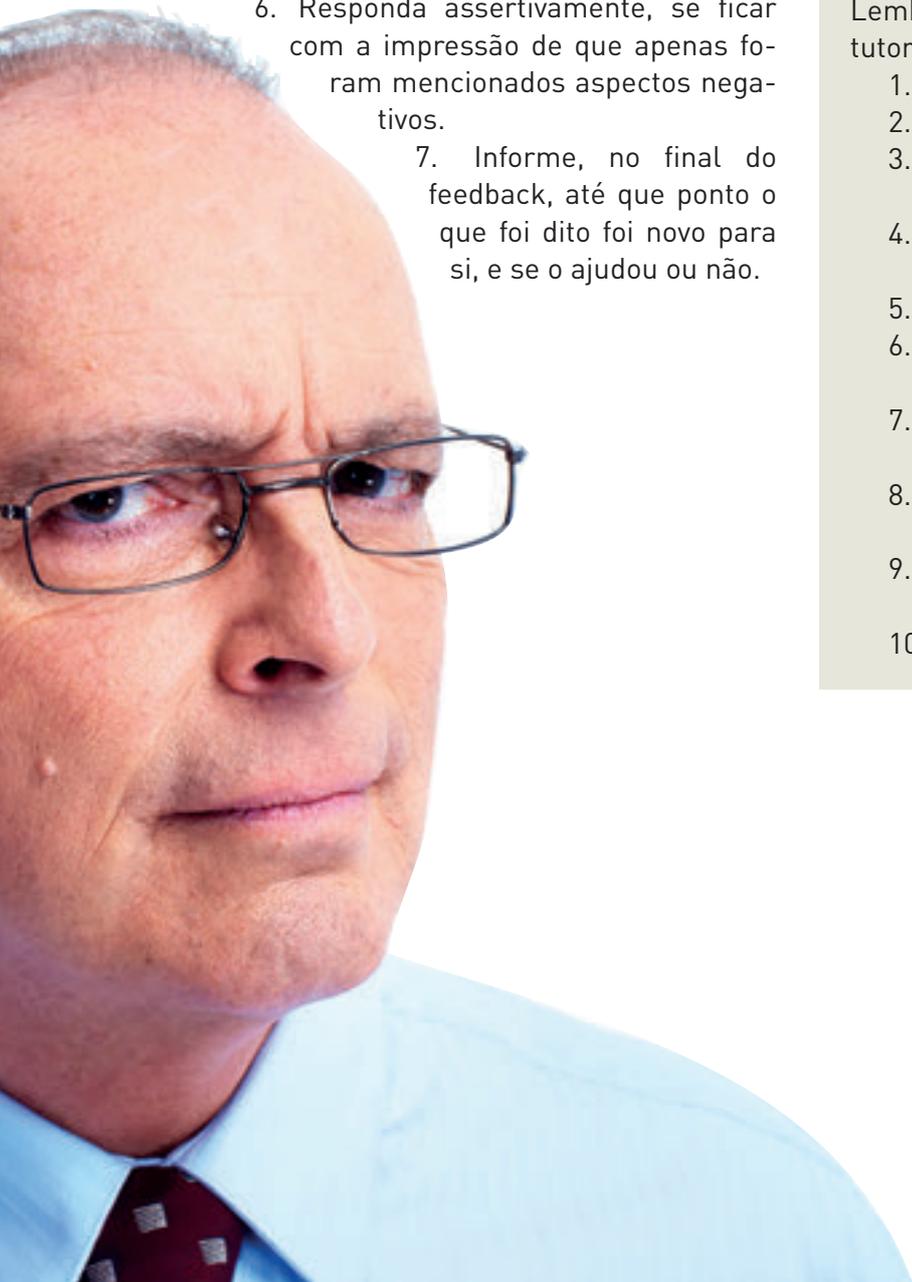
Tal como os formandos, o tutor também melhorará com certeza após receber feedback.

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





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:



afw | akademie
für welthandel



fundación
SANVALERO
GRUPO SANVALERO 



 **mentortec**



@cámara
Zaragoza