



Programa Erasmus + – KA2 Parceria Estratégica no campo da Educação Escolar

O ROI da ALT e do sistema de aprendizagem

O retorno sobre o investimento da aprendizagem no local de trabalho e do sistema de aprendizagem

Projeto Nº **2017-1-SK01-KA202-035375**

Este projeto foi financiado com o apoio da Comissão Europeia. Esta publicação reflete apenas as opiniões dos autores, e a Comissão não pode ser responsabilizada por qualquer uso que possa ser feito da informação aqui contida.

Descrição do documento

Nome do Documento	01-A5
Versão	V1
Data	12/ 10/2018
Autor(s)	Vanda Vieira – Centro de Formação Profissional para o Comércio e Afins Adam Richards – Social Value UK

Índice

Resumo	3
1. Introdução.....	4
2. Qual o significado de ALT e de sistema de aprendizagem?	5
3. O ROI da ALT e do sistema de aprendizagem	5
O que é o ROI?.....	5
Por que é importante para as PMEs calcular o ROI?	6
E porquê uma ferramenta online?	6
O que significa investir na ALT?.....	7
Quais são os principais custos e benefícios para as PMEs?	8
Como as PMEs medem os custos e os resultados?	10
O que é o valor social?	10
4. Conclusões	13
5. Referências.....	14

Resumo

O modelo para calcular o retorno sobre o investimento (ROI) da aprendizagem no local de trabalho e do sistema de aprendizagem reflete a perspectiva do consórcio europeu “O retorno do Investimento da aprendizagem no local de trabalho e do sistema de aprendizagem”, projeto coordenado pela Universidade Técnica de Kosice da Eslováquia e que integra outros parceiros oriundos de Portugal, da Grécia, da Bulgária, do Chipre, da Itália, do Reino Unido e de Espanha.

O “O ROI da ALT e do sistema de aprendizagem” baseia-se no modelo tradicional de cálculo do ROI, considerando os custos e os benefícios na perspectiva das PME - Pequenas e Médias Empresas em relação aos seus investimentos nestas áreas.

A listagem de “custos” e de “benefícios” proposta pelo modelo baseia-se nas conclusões apresentadas pelos relatórios nacionais, desenvolvidos pelos parceiros do projeto, no âmbito de uma pesquisa prévia. O relatório síntese, daí decorrente, destacou quer as principais necessidades de formação das PME, quer as principais características do sistema nacional de aprendizagem de cada um dos países envolvidos e da sua relação com as empresas.

1. Introdução

O documento descreve o modelo de cálculo do ROI, que globalmente enquadra os custos e os benefícios associados ao cálculo do retorno do investimento da aprendizagem no local de trabalho (ALT), na perspetiva dos empregadores.

Este documento fornece também uma visão geral da ferramenta online concebida para apoiar os empresários europeus de PME e visa contribuir para compreender melhor quais os custos e os benefícios inerentes ao cálculo do ROI da ALT.

Este trabalho sustenta o desenvolvimento de uma ferramenta online, de livre acesso, que oferece às PME a possibilidade do empresário rapidamente identificar o valor acrescentado da formação e da aprendizagem no local de trabalho.

Em particular, este documento visa:

- Explicar o que é o ROI;
- Perceber porque o ROI é importante para as PME;
- Delinear a estrutura do cálculo do ROI na perspetiva das PME;
- Apresentar o modelo para calcular o ROI das PME – dirigido aos empresários europeus de PME que pretendam medir o impacto dos seus investimentos da aprendizagem no local de trabalho e do sistema de aprendizagem;
- Apresentar uma ferramenta online amigável para calcular o impacto dos investimentos do ponto de vista financeiro, de forma gratuita.

As PME são o motor económico para o crescimento e o emprego da Europa, e representam 99% das empresas da União Europeia e dois terços do emprego na Europa a 28. A disponibilidade de mão-de-obra qualificada continua a ser um pré-requisito importante para a prosperidade da Europa. No entanto, muito frequentemente surgem incongruências entre as competências exigidas pelo mercado de trabalho e as ofertas do sistema de educação e de formação profissional.

O sistema de aprendizagem e a aprendizagem no local de trabalho são uma via para resolver esta incompatibilidade a nível das competências exigidas, das lacunas entre a oferta e a procura. Para isso, é fundamental perceber-se quais os principais custos para as PME e também apoiar os empresários na sua reflexão sobre os benefícios, sempre que optam por estas medidas. Logo, é essencial saber comunicar os conceitos inerentes ao cálculo do ROI junto dos empresários, quais as vantagens da aprendizagem no local de trabalho e do seu comprometimento com o sistema de aprendizagem, transmitir informação que apoie as suas decisões, com exemplos de outras práticas bem-sucedidas.

2. Qual o significado de ALT e de sistema de aprendizagem?

Segundo o glossário online do CEDEFOP, 2011, por definição ALT é a:

- “Aquisição de conhecimentos e competências através da realização de tarefas num contexto profissional – e sua reflexão - quer sejam promovidas no local de trabalho (como a formação em alternância) quer sejam ministradas numa instituição de Educação e de Formação Profissional - EFP”.

Ainda, segundo a mesma fonte, por definição o sistema de aprendizagem é a:

- “Formação de longo prazo, sistemática, alternando períodos no local de trabalho e numa instituição de ensino ou centro de formação. O aprendiz está contratualmente vinculado ao empregador e recebe uma remuneração (salário ou subsídio). O empregador assume a responsabilidade de fornecer ao formando a formação para determinada ocupação específica”.

Na prática, o ALT e o sistema de aprendizagem podem ter o mesmo significado, com diferentes níveis de implementação.

3. O ROI da ALT e do sistema de aprendizagem

O que é o ROI?

O ROI é o cálculo do retorno do investimento que compara o valor dos resultados de um determinado investimento (mudanças que ocorrem em resultado de uma atividade) com o valor dos recursos necessários para criá-los.

Apresentado como um rácio, o valor dos resultados é dividido pelo valor dos recursos necessários para obtê-los. Os resultados do cálculo demonstram a eficiência de um investimento ou atividade. Esta informação pode ajudar na tomada de decisão, destacando se determinado investimento tem um retorno positivo, e se houver mais do que uma opção, poderá ajudar na decisão da melhor opção, a que oferece o maior retorno.

A fórmula do retorno do investimento é a seguinte:

ROI = Valor dos resultados / Valor do investimento

Na fórmula apresentada em cima, o "Valor dos resultados" refere-se ao valor agregado de todos os resultados incluídos após o investimento na ALT.

Outra forma de apresentar os resultados do ROI é através do cálculo do valor líquido, que poderá também ser usado para apoiar as decisões dos empresários em termos de investimento na formação e no sistema de aprendizagem. Este valor é calculado subtraindo o valor do investimento do valor dos resultados.

Ou seja:

Valor líquido = Valor dos resultados – valor do investimento



Vejamos um exemplo muito simples: Uma PME produz sapatos. O valor de produção de cada par de sapatos são 200 Euros, e a empresa consegue colocar este produto no mercado por 1.000 Euros. Dividindo o valor de cada venda efetuada pelos custos de produção, obtém-se um retorno sobre o investimento de 5:1. (1.000/200).

Se expresso em valor líquido, o resultado deste exercício seria 1.000–200=800 Euros.

Por que é importante para as PMEs calcular o ROI?

Um ROI positivo é um fator determinante para o sucesso de uma PME, ou de qualquer outra empresa. É essencial que qualquer empresa compreenda os custos e benefícios dos seus investimentos. Ter um **retorno positivo sobre o investimento** significa que a empresa está a ganhar dinheiro; por outro lado, um **retorno negativo sobre o investimento** significa que a PME está literalmente a perder dinheiro. Garantir a rentabilidade é um fator essencial para manter qualquer negócio sustentável.

Foi com base neste pressuposto que o Projeto “O ROI da ALT e do sistema de aprendizagem” desenvolveu o modelo para o cálculo do ROI. Este modelo foi concebido para permitir que as PME europeias calculem os valores dos seus investimentos em ALT e no sistema de aprendizagem.

E porquê uma ferramenta online?



A ferramenta digital, amigável e de acesso gratuito, pretende apoiar as PMEs no cálculo do ROI dos seus investimentos na ALP e no sistema de aprendizagem.

Os empresários de PMEs não precisam ser peritos em finanças para calcular o ROI dos seus investimentos, o conhecimento ou o tempo necessário para se comprometerem com determinado projeto ou para contratar alguém para a sua empresa. A ferramenta

digital é, portanto, concebida para fornecer aos empresários uma abordagem eficiente, e de fácil acesso, para que as PME's calculem os custos e os benefícios do sistema de aprendizagem e da ALT. Para garantir a confiança nos resultados da ferramenta digital, é importante perceber que os empresários das PME's estão cientes das principais questões que sustentam a ferramenta online (a estrutura da ferramenta é descrita mais adiante neste documento).

A ferramenta pode ser usada por todas as PME's que possuem experiência com o sistema de aprendizagem/ALT, mas também por todas aquelas que nunca recorreram ao sistema ou que têm a sua primeira experiência com a ALT. Esta ferramenta online é desenhada para ser intuitiva para os empresários, gestores e empreendedores mesmo com conhecimentos digitais limitados, permitindo que entendam o ROI dos seus investimentos em ALT e do sistema de aprendizagem.

O que significa investir na ALT?

Há fortes argumentos para investir na ALT e no sistema de aprendizagem! A ALT e o sistema de aprendizagem podem apoiar os mais jovens a fazer a transição da escola para o mundo do trabalho (CEDEFOP - Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional)¹. São argumentos fundamentais para o desenvolvimento e implementação dos sistemas de Garantia Jovem nos países parceiros.

A Garantia Jovem é um compromisso de todos os Estados-Membros para garantir que todos os jovens, com menos de 25 anos, recebam uma oferta de emprego de qualidade num período de quatro meses após terem ficado desempregados ou terem abandonado o ensino formal, e que participem em cursos de aprendizagem, de formação contínua e em estágios.

Quando implementadas com sucesso estas medidas podem criar benefícios múltiplos para as PME's que empregam/apoiam estes jovens, tais como contribuir para melhorar lacunas de competências existentes, integrar novos elementos nas suas equipas e evitar custos de recrutamento. Estas medidas também trazem potenciais benefícios aos jovens aprendizes e estudantes, tais como transmitir-lhes as competências necessárias ao mundo empresarial e aumentar o conhecimento da sua rede de contactos, potenciando o seu capital social; e ainda, os benefícios para toda a sociedade como um todo, através da maior cobrança de impostos e aumento do apoio social.

Mas há custos envolvidos!

Sim, claro, como em qualquer investimento, é importante considerar os recursos necessários para atingir determinados resultados. Ou seja, os custos reais, como o pagamento dos salários e de subsídios aos jovens aprendizes/formandos, a aquisição de novos equipamentos por parte das empresas, se necessário; ou outros recursos, como o tempo investido na supervisão aos novos membros da equipa.

¹ <http://www.cedefop.europa.eu/pt/events-and-projects/projects/apprenticeships-work-based-learning>



Nos países onde existe um sistema de aprendizagem bem estabelecido, como o Reino Unido, a Áustria e a Alemanha, as PMEs contribuem fortemente para a formação da futura força de trabalho através do seu envolvimento na ALT e no sistema de aprendizagem. Os estudos demonstram que, nestes países, é grande a aceitação da ALT e dos formandos/aprendizes por parte das PMEs; são um valor acrescentado para as organizações e para os indivíduos envolvidos.

Pelo contrário, em países cujos sistemas apresentam um sistema escolar mais tradicional, e ainda distante do mundo empresarial, como acontece, em algumas casos na Eslováquia, em Espanha, Portugal, Grécia e Bulgária, o envolvimento das PMEs é menor, o que significa que o sistema de apoio aos formandos é mais desafiador; em alguns desses casos não existem sistemas de apoio, e muitas vezes, não se perspetivam benefícios financeiros e sociais para as empresas (Conferência Conjunta de Aprendizagem dos Parceiros Sociais Europeus, Maio 2016).

Quais são os principais custos e benefícios para as PMEs?

Os custos e os benefícios que apresentamos seguidamente foram identificados no âmbito de uma pesquisa realizada nos 6 países parceiros, junto de PMEs e outras partes interessadas. Os custos e os benefícios selecionados não são universais, ou seja, nem todos se enquadram a todas as situações, existem diferenças dependentes de fatores como o tamanho e o setor das PMEs.



Principais custos para as PMEs:

- Tempo gasto no recrutamento de aprendizes/formandos/estudantes
- Tempo gasto pelos colaboradores da empresa, como por exemplo:
 - Tempo gasto, em média, na gestão e administração
 - Tempo gasto, em média, na formação
 - Tempo gasto, em média, na tutoria
- Custos médios com os encargos administrativos dos colaboradores externos
- Custos médios com os encargos de formação dos colaboradores externos
- Custos médios com os encargos de tutoria dos colaboradores externos
- Custos de equipamento/específicos para determinadas áreas da ALT e do sistema de aprendizagem
- Salários pagos aos aprendizes/formandos/estudantes
- Despesas gerais
- Seguros



Principais benefícios para as PMEs:

- Aprendizizes/formandos/estudantes em ALT que permanecem na empresa após a formação
 - Redução da rotatividade de mão-de-obra/Maior retenção dos colaboradores
 - Redução dos custos de recrutamento
 - Redução dos custos de formação inicial/indução
- Integração mais rápida de licenciados no ambiente de trabalho das empresas
 - Redução da necessidade de horas extras
 - Maior produtividade
 - Redução dos erros
 - Redução do tempo de supervisão
- Os aprendizes/formandos podem trabalhar em várias funções dentro da empresa
 - Maior flexibilidade
 - Redução do tempo na formação contínua
- Melhoria da imagem e reputação da empresa
 - Aumento no valor da marca

Outros benefícios destacados pela pesquisa realizada:

- Melhoria das competências interpessoais dos colaboradores
- Reforço das competências linguísticas
- Aumento das competências digitais
- Melhoria do espírito de equipa
- Maior criatividade/novas competências.



Benefícios individuais para aprendizes/formandos e outros benefícios sociais mais amplos:

- Maior empregabilidade graças à preparação mais eficaz dos aprendizes para o mercado de trabalho e aumento das competências pessoais e de empregabilidade
 - Evitar os apoios sociais
 - Aumento do emprego a nível local/regional/nacional
 - Aumento do emprego jovem a nível local/regional/nacional
 - Maior cooperação entre Governo, sistema de educação e de formação profissional, mundo empresarial, cidadãos e estudantes
 - Aumento do empreendedorismo jovem
- Desenvolver currículos mais relevantes e integrados nas escolas
 - Aumento da cooperação entre Governo, cidadãos, jovens estudantes
 - Facilitação na transição escola-trabalho
- Todos estes benefícios são ainda transferidos para outras empresas (quando os aprendizes são posteriormente contratados por outras PMEs)
 - Força de trabalho mais qualificada

- Maior inclusão na sociedade, ajuda na integração e participação social, particularmente de grupos vulneráveis
 - Redução da taxa de abandono escolar
- Rendimentos salariais: salários mais elevados para jovens qualificados em comparação com os salários dos jovens não-qualificados
- Medida mais eficaz para combater as lacunas de competência e a oferta formativa inadequada junto das empresas.

Como as PMEs medem os custos e os resultados?

Seria um risco pensar-se que existe uma solução única para cálculo dos custos e dos benefícios do sistema de aprendizagem /ALT. Não havendo uma solução única, este projeto procura desenvolver uma ferramenta adaptada às necessidades das PMEs. Os empresários de PMEs podem usar a ferramenta online respondendo a um conjunto de perguntas sobre os principais custos e benefícios por si identificados e obter o resultado do ROI. As perguntas são concebidas para serem o mais diretas possível e quanto mais precisas são as respostas do utilizador, mais confiáveis serão os resultados obtidos.

Existem também custos e benefícios que não têm valor financeiro direto. Estes geralmente estão relacionados com as mudanças intangíveis nas pessoas, como os aprendizes/os estudantes e outros membros da sociedade. É possível valorizar essas mudanças, sendo esta a base do conceito de valor social. No entanto, estas variáveis não estão incluídas na ferramenta digital, optamos por nos focar nos valores financeiros associados às medidas propostas.

O que é o valor social?

Embora a ferramenta digital não inclua preocupações de “valor social”, os empresários das PMEs e outras partes interessadas também devem estar sensibilizados para estas questões, a importância do valor social criado pelo resultado potencial das suas atividades. Estas podem ser intencionais/não intencionais e positivas/negativas.

O valor social é a quantificado pela importância relativa que uma pessoa atribui à(s) mudança(s) na sua vida. É importante considerar e medir esse valor social na perspetiva dos envolvidos nas mudanças dentro da organização. É provável que surjam outros resultados, provenientes de outras partes interessadas, incluindo os aprendizes/estudantes, bem como os próprios empresários das PMEs.



Exemplos de mudanças na vida das pessoas incluem resultados como aumentar a confiança dos colaboradores e reduzir o seu isolamento/solidão. Estes aspetos podem ser importantes para os empresários das PME, mas não são normalmente expressos ou medidos da mesma forma, em função do valor monetário. Se existem mudanças cuja avaliação pode ter implicações monetárias, existe uma outra gama de diferentes opções que mais dificilmente se traduzem em valores financeiros - a chave é garantir que o valor seja compreendido a partir da perspetiva dessas partes interessadas envolvidas na narrativa da avaliação de impacto. Mais informações sobre estas e outras questões no site do parceiro Social Value UK (socialvalueuk.org).

Princípios Orientadores:

Para garantir a consistência e a fiabilidade da avaliação, devem ser aplicados padrões operacionais no processo de cálculo. Os padrões que estão na base da conceção da ferramenta para cálculo do ROI são os Princípios Orientadores indicados na Tabela 1. Os 7 Princípios de Valor Social foram concebidos pela Social Value International ², sendo aceites globalmente pelos parceiros que desenvolveram esta ferramenta.

Esses 7 Princípios permitem criar uma narrativa consistente e credível para avaliar os impactos da ALT e do sistema de aprendizagem. Ver a Tabela 1.

² ² SOCIAL VALUE INTERNATIONAL: <https://socialvalueint.org/the-sroi-network-and-the-social-impact-analysts-association-relaunch-as-social-value-uk-and-social-value-international/2015/>

Tabela 1: Os Princípios do Valor Social

Princípios de Valor Social	Explicação	Como se aplicam à ferramenta?
1. Envolver as partes interessadas	«Envolver as partes interessadas para recolher informação sobre o que é medido, avaliado e gerido.»	Envolver as partes interessadas que tenham uma compreensão dos custos e dos benefícios do sistema de aprendizagem/ALT.
2. Entenda o que muda	«Identifique as mudanças intencionais, não intencionais, positivas e negativas que são resultado das nossas atividades.»	Para as PME's inclui-se os investimentos de tempo e de outros recursos (por exemplo, formadores, espaço de trabalho) e resultados como o recrutamento de novos colaboradores, contribuição para a melhoria das competências.
3. Valorize as coisas que importam	«Reconhecer a importância relativa das diferentes mudanças na perspectiva dos envolvidos. Isso permite apoiar a tomada de decisão sobre diferentes alternativas de distribuição dos recursos - identificando as mudanças que podem criar maior impacto.»	É importante identificar o valor dos diferentes custos e resultados.
4. Incluir apenas o que é material	«Determinar que informações e evidências devem ser incluídas na nossa narrativa de avaliação do impacto social.»	Isso significa apenas incluir custos e resultados relevantes e significativos. A ferramenta não mede nem valoriza todas as mudanças - apenas aquelas que as PME's identificaram como mais importantes. Para as PME's, inclui-se o tempo, o dinheiro, as competências, o desempenho, a produtividade, etc.
5. Não reivindique em excesso	«Apenas reivindicar o valor da mudança resultante das nossas atividades.»	Este princípio pretende assegurar que tenhamos em conta o que poderia ter acontecido de qualquer maneira, e a contribuição de outros. Estas mudanças não estão incluídas explicitamente na ferramenta - é, por isso, importante que nestes casos as PME's evitem exigir a quantificação e o valor das mudanças, uma vez que isso pode afetar a decisão tomada.
6. Seja transparente	«Demonstrar que as informações contidas na nossa narrativa de avaliação de impacto social são precisas e honestas, e que serão informadas e discutidas com as partes interessadas.»	Precisamos de ser transparentes sobre quaisquer julgamentos incluídos nos nossos cálculos.
7. Verifique o resultado	«Garantir que os nossos resultados sejam seguros. O que pode incluir a discussão dos resultados com as partes interessadas, outras pessoas com conhecimento relevante no tema ou uma verificação externa independente.»	As questões incluídas nos investimentos e resultados foram testadas por PME's provenientes dos 6 países parceiros para aumentar a confiança das mesmas, que estamos a fazer as questões apropriadas. Os utilizadores também devem verificar as evidências que incluem, perguntando aos interessados que podem verificar os dados.

4. Conclusões

O **Retorno do investimento** diz-nos se um investimento gera retornos positivos. Expresso como um **rácio**, divide o valor dos resultados pelo valor dos investimentos para produzi-los.

Como o ROI é medido como um **rácio**, pode ser comparado com os retornos de outros investimentos. Isto permite às PME's comparar uma variedade de investimentos, uns com os outros e, portanto, pode ajudar na tomada de decisão sobre qual o melhor investimento a fazer.

Os pressupostos base da ferramenta digital ROI baseiam-se em pesquisas realizadas com uma variedade de PME's, em diferentes países europeus. Isso permitiu concluir sobre os principais custos e resultados a incluir no cálculo do ROI do sistema de aprendizagem/ALT.

A metodologia do ROI é orientada por princípios-chave. A estrutura da ferramenta requer que os empresários, decisores das PME's, respondam a um conjunto de perguntas específicas que ajudam a calcular o valor dos seus investimentos. Os resultados são exibidos realçando o ROI, e isso pode ser usado para apoiar decisões futuras.

A ferramenta concentra-se em custos e resultados que têm valores financeiros diretos. No entanto, existem também outros resultados (e possivelmente inputs) que são resultado do sistema de aprendizagem/ALT, e saem do âmbito da ferramenta digital, embora também devam ser considerados como parte do processo de tomada de decisão de uma PME.

Esperamos que as PME's utilizem a ferramenta digital para ajudá-las a tomar decisões importantes sobre os seus investimentos no sistema de aprendizagem/ALT. A ferramenta pode fornecer informações úteis e tem o potencial de identificar benefícios para a organização, para o indivíduo e para as outras partes interessadas.

5. Referências

Maximizes your impact: a guide for social entrepreneurs, 2017.

O guia foi desenvolvido por “Know Your Impact: Social Impact Management Tools for Young Social Entrepreneurs” pela Rede de Empresas Sociais da Estónia, Fórum de Impacto Social da Universidade de Koç, Mikado Sustainable Development Consulting e Social Value, Reino Unido.

Starting Out on Social Return on Investment. Valor Social, Reino Unido

<https://3mil.co.uk/measuring-roi-smes/>

<https://www.investopedia.com/terms/r/returnoninvestment.asp>

http://www.cedefop.europa.eu/files/4106_en.pdf

Glossário: Quality in education and training. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2011

<https://www.thinknpc.org/publications/theory-of-change/>

<http://www.theoryofchange.org/what-is-theory-of-change/>

<https://www.bmj.com/content/324/7337/606.1>