

2019

# APPRENTICESHIPS BADGE FRAMEWORK

## A Benchmark Guide for Return on Investment in apprenticeship

RoI of WBL and apprenticeships

---

1. MILENA, KOLEVA,  
2. DIMITAR, HRISTOV

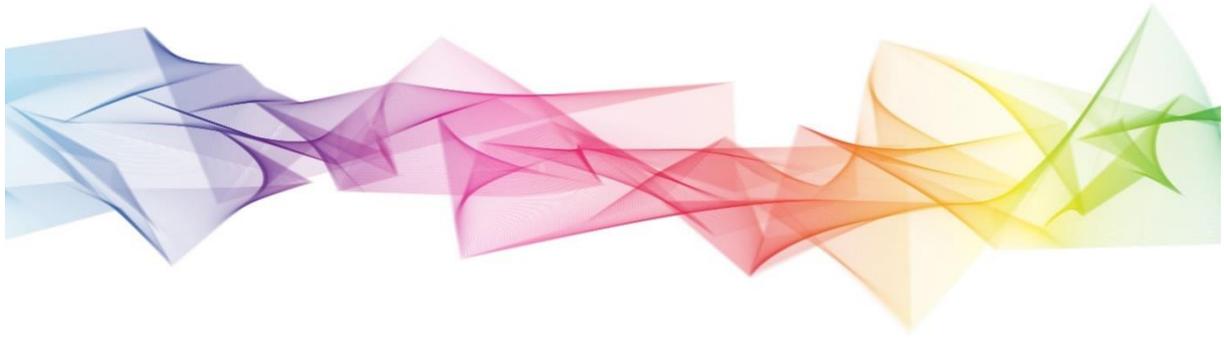


Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

O ROI da ALT e do sistema de  
aprendizagem – Retorno do



ROI



**Investimento da Aprendizagem em Contexto de Trabalho: Guia de Referência para a Atribuição do Selo "PMEs Amigas da Aprendizagem em Contexto de Trabalho"**

**Autores:**

Milena Koleva, Bulgária

Dimitar Hristov, Bulgária

Esta publicação foi desenvolvida no âmbito do projeto ROI.

[Projeto N°: 2017-1-SK01-KA202-035375]

<http://ROIwbl.eu/>

Este documento não pode ser copiado, reproduzido ou modificado, no todo ou em parte, para qualquer finalidade, sem permissão por escrito do Consórcio do Projeto ROI - Return on Investment of Work Based Learning and Apprenticeships. Além disso, devem ser claramente referenciados os autores do documento e todas as partes aplicáveis no âmbito dos direitos de autor.

Todos os direitos reservados.

## **Conteúdos**

<b>Termos e definições .....</b>	<b>4</b>
<b>Contexto do projeto.....</b>	<b>6</b>
<b>Contexto organizacional .....</b>	<b>7</b>
<b>Compromisso da direção .....</b>	<b>8</b>
<b>Funções e responsabilidades .....</b>	<b>9</b>
<b>Recursos e competências .....</b>	<b>9</b>
<b>Avaliação de desempenho .....</b>	<b>10</b>
<b>Principais fatores impulsionadores e de sucesso .....</b>	<b>10</b>
<b>Processo de aprendizagem em contexto de trabalho .....</b>	<b>12</b>
<b>Critérios de avaliação .....</b>	<b>13</b>
<b>Referências .....</b>	<b>14</b>

## Resumo executivo

Este Guia de Referência para a Atribuição do Selo "PMEs Amigas da Aprendizagem em Contexto de Trabalho" foi concebido no âmbito do Projeto ROI - Return on Investment of Work Based Learning and Apprenticeships, uma parceria Erasmus+.

O Projeto ROI desenvolveu uma ferramenta para cálculo do ROI da aprendizagem e este guia visa apoiar os parceiros do consórcio na identificação de PMEs com boas práticas: PMEs amigas da aprendizagem em contexto de trabalho, da promoção de estágios, etc.

O documento faz um enquadramento abrangente, de autoavaliação das práticas de aprendizagem em PMEs. Este é um Guia de leitura rápida destinado a empregadores, a gestores e gerentes de PMEs, bem como a representantes dos departamentos de RH de PMEs, para que possam facilmente aferir o impacto da aprendizagem no desempenho e na eficácia das suas empresas.

A ferramenta de avaliação do ROI da aprendizagem, para além de outras ferramentas de avaliação existentes, é uma referência que suporta as PMEs alinhadas com os requisitos e as competências necessárias para satisfazer as exigências de um grande impacto no desenvolvimento dos recursos humanos e na evolução da profissão de gestão de recursos humanos, que se encontra em constante evolução.

## Termos e definições

Acordo de aprendizagem: contrato de prestação de um serviço de formação entre o formando e a entidade empregadora que confirma que o formando está a efetuar uma aprendizagem e que a norma está a ser seguida.

- **Aprendizagem em contexto de trabalho:** De acordo com o glossário online do CEDEFOP, 2011, por definição a aprendizagem em contexto de trabalho consiste na: “Aquisição de conhecimentos e competências através da execução de tarefas, seguida de uma reflexão, em contexto profissional, no local de trabalho (tal como a formação em alternância) ou num estabelecimento de ensino e de formação profissional (EFP)”.
- **Aprendizagem:** De acordo com o glossário online do CEDEFOP, 2011, por definição a aprendizagem consiste na: “Formação sistemática de longa duração que alterna períodos ministrados num estabelecimento de ensino e de formação profissional com períodos ministrados no local de trabalho. O aprendiz está contratualmente vinculado à entidade empregadora e recebe uma remuneração (salário, subsídio, bolsa). O empregador é responsável por fornecer ao formando uma formação conducente ao desempenho de determinada profissão”.
- **Enquadramento da aprendizagem:** programa de formação em contexto de trabalho tem com objetivo tornar os colaboradores competentes numa função. O programa combina a aprendizagem em contexto de trabalho com a formação numa entidade de ensino e/ou de formação profissional, fora do local de trabalho.

- **Norma de aprendizagem:** estabelece os conhecimentos, as competências e os comportamentos necessários para que um formando seja competente e capaz de desempenhar a sua função, conforme estabelecido pelas entidades empregadoras.
- **Plano de avaliação:** descreve a avaliação final para uma determinada norma de aprendizagem, o que será avaliado? como será avaliado? quem efetuará a avaliação? quem tomará a decisão final sobre a aquisição de competências e a classificação final? Ou seja, os requisitos em matéria de garantia de qualidade, de modo a assegurar a fiabilidade e a consistência da avaliação, em todo o país.
- **Serviço de Aprendizagem Digital:** trata-se de um serviço *end-to-end* online dirigido às entidades empregadoras. Este permitirá que as entidades empregadoras encontrem um candidato a formando, escolham um prestador de formação profissional e paguem os custos da formação e da avaliação da aprendizagem.
- **Resumo dos requisitos das funções das entidades empregadoras:** são os resumos dos requisitos das funções, fornecem informação detalhada sobre o currículo esperado e o que será avaliado, desenvolvidos pelas entidades empregadoras.
- **Avaliação final:** é realizada uma avaliação holística da aprendizagem no final da experiência de aprendizagem com o objetivo de comprovar que um formando se encontra totalmente apto para desempenhar a função.
- **Formação fora do contexto de trabalho:** a aprendizagem que decorre fora do ambiente de trabalho diário, e que também contribuiu para a aprendizagem da função.
- **Declaração de Compromisso:** vem complementar o acordo de aprendizagem e estabelece as principais expectativas e responsabilidades de cada uma das partes envolvidas no acordo de aprendizagem de uma função. A declaração é assinada pela entidade empregadora, pelo prestador de ensino e de formação profissional e pelo formando.
- **Estágio:** conjunto formativo de grande qualidade que visa a preparação para o trabalho, em matérias como a língua inglesa ou a matemática, e que inclui as experiências em contexto de trabalho dos jovens que pretendam desenvolver a sua formação em meio laboral, que carecem de competências e da experiência de trabalho que as entidades empregadoras procuram para desempenhar determinada função.

## Contexto do projeto

A aprendizagem em contexto de trabalho (WBL) e o sistema de aprendizagem são uma alternativa no combate ao desemprego jovem. Segundo algumas investigações desenvolvidas pelos parceiros do Projeto ROI nos seis países do consórcio, uma das principais causas do desemprego jovem é um desfasamento significativo entre as competências adquiridas nas entidades de ensino e de formação profissional e os conhecimentos exigidos pelas entidades empregadoras. Durante o desenvolvimento do projeto, os parceiros destacaram ainda as necessidades das PME e as exigências do mercado de trabalho.

O sistema de ensino e formação profissional europeu desenvolveu uma abordagem que enquadra e valoriza o papel da aprendizagem em contexto de trabalho, nas suas diversas formas. Se por um lado, os cursos de aprendizagem são uma ferramenta eficaz para as PME resolverem eventuais carências de talento e de algumas competências, por outro, são fator de crescimento e de sucesso para as empresas, e para as PME em particular.

A implementação deste sistema holístico da aprendizagem permite às PME ficarem mais competitivas e captarem um conjunto ideal de competências e de conhecimentos para o seu crescimento e inovação, enquanto principais vantagens na economia e nos mercados. De acordo com as investigações realizadas com o suporte a focus-groups e da análise aos inquéritos aos empregadores de PME, resultou a decisão do envolvimento das PME com práticas de formação em contexto de trabalho e com o sistema de aprendizagem é determinado pela relação de custo-benefício do investimento.

Neste caso, foram identificados alguns custos e benefícios no estudo realizado em PME Europeias:

### CUSTOS

- ✓ Salários dos formandos: salários regulares, e irregulares, compensação por outras despesas de subsistência;
- ✓ Custos de formação: p. ex., custos com os formadores e com os materiais;
- ✓ Custos administrativos e de recrutamento: incluindo custos financeiros e de capital;
- ✓ Custos com a qualidade: custos com a correção de erros, sistema de garantia de qualidade;
- ✓ Custos com as infraestruturas;
- ✓ Outros custos: honorários, taxas e impostos.

### BENEFÍCIOS

- ✓ O valor do trabalho dos formandos: tarefas qualificadas e não qualificadas;
- ✓ Aumento de produtividade durante o período de aprendizagem;
- ✓ Aumento da reputação da empresa: aumento do número de clientes locais/regionais/nacionais, feedback positivo por parte destes;
- ✓ Poupança nos custos de contratação;
- ✓ Diminuição de subsídios com a formação;
- ✓ Benefícios relacionados com a sociedade;
- ✓ Aumento do crescimento e da inovação;
- ✓ Aumento da competitividade.

As aprendizagens e a aprendizagem em contexto de trabalho abarcam todas as atividades relacionadas com o recrutamento, a formação, etc. Muitas PME's apercebem-se desta necessidade e reconhecem que o investimento nos jovens as ajuda a captar talento, e esse investimento começa cedo com as parcerias nas escolas e nas universidades.

Uma abordagem sistemática às formações e aos programas de aprendizagem desenvolvidos de acordo com as necessidades específicas das PME's, e do respetivo negócio, favorece as melhores condições para se estabelecer, através das aprendizagens, um valor de longo prazo e sustentável.

## Contexto organizacional

As aprendizagens constituem uma importante mais-valia para qualquer organização acarretando benefícios significativos para os negócios e para a mão-de-obra existente.

As aprendizagens são uma forma singular dos jovens “crescerem por si mesmos”: juntam a formação no local de trabalho, no seio das PME's, com a aprendizagem fora desse local; neste caso, as entidades empregadoras conseguem fazer crescer as suas competências base.

A prática bem-sucedida das aprendizagens ocorre no contexto da empresa, proporcionando ao formando a combinação de competências práticas e de conhecimentos teóricos. As aprendizagens podem proporcionar um percurso de carreira no seio da organização, bem como uma valiosa oportunidade de desenvolver, a nível interno, uma experiência necessária quer no presente, quer no futuro. Além disso, a oferta das aprendizagens poderá melhorar a mobilidade e a diversidade social na empresa.

Cada PME deverá, com regularidade, analisar o ambiente, a cultura e o clima, bem como os regulamentos externos relacionados com o emprego, o ensino e a formação no sistema dual e com o sistema educativo em geral.

### Deverão ser considerados os seguintes aspetos:

- ✓ Aspetos económicos – condições macroeconómicas, reduções fiscais, opções de financiamento;
- ✓ Aspetos sociais – sustentabilidade, tendências, desafios sociais, demografia, diversidade;
- ✓ Aspetos pedagógicos – sistema pedagógico no país, desenvolvimento regional, legislação da União Europeia;
- ✓ Aspetos jurídicos – direito laboral, sistema de ensino e de formação profissional dual, regulamentos em matéria de aprendizagem em contexto de trabalho;

- ✓ Aspectos técnicos – normas, desenvolvimento tecnológico, tendências, necessidades, processos de produção.

A nível interno, as PME's deverão monitorizar a evolução e o desenvolvimento dos procedimentos internos, dos processos, das políticas em matéria de Recursos Humanos e outras funções diretamente relacionados com a aprendizagem em contexto de trabalho e com o sistema de aprendizagem em particular. Deverão ainda analisar e avaliar as respetivas capacidades, recursos e competências de modo a gerir todos estes processos de forma sustentável e a longo-prazo.

Também deverão ser monitorizados os aspetos relacionados com a capacidade, como por exemplo, os equipamentos, as instalações e o investimento. Devem ser efetuadas análises ao desempenho e à eficiência dos programas de aprendizagem em contexto de trabalho.

## **Análise e compreensão das partes envolvidas e do ecossistema**

Cada PME possui os seus programas e práticas de aprendizagem profissional em contexto de trabalho bem-sucedidos, com a identificação de todas as partes envolvidas no sistema de ensino e de formação profissional. A empresa deverá compreender as suas necessidades; dar resposta às mesmas; e gerir as expectativas. Devem ser estabelecidas parcerias com as escolas e os prestadores de formação profissional numa fase inicial do processo, com o compromisso da direção.

## **Compromisso da direção**

É exigido um forte compromisso da direção no que diz respeito a:

- ✓ Garantir que a estratégia de RH relativamente às aprendizagens em consonância com a visão e o desenvolvimento estratégico da empresa;
- ✓ Promover uma cultura para os formandos e o recrutamento de jovens com pouca ou nenhuma experiência profissional;
- ✓ Garantir a disponibilidade dos recursos necessários: humanos, técnicos e financeiros;
- ✓ Transparência e comunicação aberta na organização relativamente à importância dos formandos e ao papel que desempenham da empresa;
- ✓ Promover o desenvolvimento e a melhoria de programas/práticas de aprendizagem em contexto de trabalho;
- ✓ Incentivar a cultura corporativa, com a participação dos formandos.

## Funções e responsabilidades

Devem existir dois grupos com responsabilidades distintas nas PME: a gestão geral e as funções específicas de RH para enquadrar os formandos em contexto de formação. Dependendo da dimensão, da estrutura e do modelo de negócio da PME, pode existir uma unidade e/ou equipa específica, uma única pessoa para gerir todos os procedimentos e atividades relativas aos programas de aprendizagem em contexto de trabalho. A finalidade é:

- ✓ Prestar uma gestão eficiente e eficaz, de acordo com os requisitos; desenvolver um plano operacional e as tarefas específicas a alcançar;
- ✓ Nomear as pessoas responsáveis para projetos e ações que envolvam os formandos;
- ✓ Conciliar o programa de aprendizagem em contexto de trabalho com a estrutura organizacional; coordenação entre unidades e projetos;
- ✓ Efetuar contactos regulares com a unidade de gestão responsável pela aprendizagem em contexto de trabalho.

## Recursos e competências

A PME deve identificar e disponibilizar os recursos e as competências necessários às pessoas que trabalham para o sucesso, desenvolvimento, conceção, implementação e manutenção dos programas/das práticas de aprendizagem em contexto de trabalho e que são responsáveis pelos mesmos.

Poderão também ser necessários recursos adicionais para a criação de uma cultura de melhoria contínua. Os recursos humanos devem ser adequados e incentivar a comunicação de forma transparente, promover a criatividade, a partilha de conhecimentos e as competências entre os formandos e os trabalhadores, etc. Devem ainda assegurar e conceber funções que permitam o apoio, as interações e a transparência. É igualmente importante o acesso dos trabalhadores à informação, às ferramentas e aos recursos.

Todas as regras e regulamentos internos devem ser apresentados e discutidos durante a fase inicial do processo de recrutamento dos formandos e devem ser incentivadas e mantidas medidas de confiança e de lealdade.

## Avaliação de desempenho

A PME deve determinar os fatores, os indicadores-chave de desempenho e os indicadores de eficiência a observar no processo. Os métodos de observação e os critérios de avaliação devem ser concebidos e aplicados para monitorização e gestão, para que sejam tomadas decisões relativamente ao desenvolvimento futuro do programa. Este deve ser desenvolvido de forma holística, abrangendo, no mínimo, os seguintes aspetos:

	<b>BENEFÍCIOS</b>	<b>CUSTOS</b>
<b>ECONÓMICOS</b>	Quais são os principais benefícios económicos para as PMEs que fomentam a aprendizagem em contexto de trabalho?	Quais são os principais custos financeiros?
<b>SOCIAIS</b>	Quais são os principais benefícios e impactos sociais para as PMEs que oferecem oportunidades de aprendizagem em contexto de trabalho?	Quais os custos associados ao impacto e aos benefícios sociais das PMEs?
<b>GESTÃO</b>	Quais os principais benefícios em termos de gestão?	Quais são os custos associados aos benefícios de gestão?

A avaliação deve ser realizada regularmente para permitir uma análise aprofundada e a melhoria contínua do processo de recrutamento e retenção dos formandos.

São também necessários uma visão e procedimentos transparentes para o desenvolvimento do formando e para o processo de tomada de decisões relativamente à contratação ou não contratação do formando após o período de aprendizagem em contexto de trabalho.

Devem ser determinados os pontos fracos e fortes a fim de proporcionar uma melhoria adequada. O desempenho e a colaboração com os trabalhadores são alguns dos indicadores que devem ser implementados e utilizados pela gestão de RH.

## Principais fatores impulsionadores e de sucesso

- A aprendizagem em contexto de trabalho deve ser integrada no processo de planeamento dos RH e dos trabalhadores com benefícios claros para a empresa, como parte de uma estratégia de crescimento a longo-prazo dos trabalhadores e de desenvolvimento das suas competências.
- Os estágios podem ser uma forma eficaz de contratação e preparação da próxima geração de formandos para o desenvolvimento das atividades da empresa e para o planeamento das competências futuras.

- Um dos pré-requisitos para o sucesso do programa de aprendizagem em contexto de trabalho é a transparência relativamente ao papel que os formandos desempenham na organização, a conceção da função que garanta a aprendizagem e o desenvolvimento em contexto de trabalho.
- É necessário que exista uma compreensão partilhada do tipo de apoio que deve ser prestado aos formandos e por quem deve ser prestado esse apoio: formadores e mentores/tutores.
- É necessário que exista um apoio por parte das funções de chefia, superiores e intermédios e dos trabalhadores.
- Os gestores de RH dispõem do apoio adequado e da conciliação da política e das ferramentas de RH para gerir os jovens formandos de forma adequada.
- Os formandos recebem esse apoio em contexto laboral e não laboral, adequado e adaptado às necessidades tanto dos formandos como dos trabalhadores; para tal, a relação com o prestador de ensino e de formação profissional deve ser cuidadosamente gerida (ver Secção 5).
- O recrutamento de formandos é diferente do processo normal de recrutamento de um novo trabalhador e é necessária a criação de procedimentos, particularmente nos casos em que os candidatos são muito jovens e que não tenham qualquer experiência profissional. Devem ser tidos em consideração métodos e técnicas de recrutamento alternativos.

É importante estar ciente do quadro jurídico e de outros regulamentos: os formandos são abrangidos por um contrato de trabalho e têm direitos semelhantes aos restantes trabalhadores. Para uma maior garantia de sucesso, o formando deve ser colocado no centro do programa de aprendizagem em contexto de trabalho e deve receber apoio, mentoria e formação por parte dos outros trabalhadores. E devem-se garantir uma transição harmoniosa do ambiente escolar para o profissional.

As PME's necessitam de assegurar o acesso justo aos seus programas de aprendizagem em contexto de trabalho e alargar a sua reserva de talentos, a partir da qual efetuam o recrutamento, em termos de género, etnicidade e diversidade.

[Fonte: CIPD, A Guide for employers, 2017](#)

## Processo de aprendizagem em contexto de trabalho

A figura a seguir resume as principais etapas do processo de desenvolvimento e de implementação de um programa de aprendizagem em contexto de trabalho:

**Desenvolver e conceber um plano e uma estratégia de distribuição de funções para os formandos, alinhados com a estratégia e a política de RH da empresa.**

**Receber o compromisso e o apoio dos cargos de chefia, superiores e intermédios.**

**Estabelecer parcerias estratégicas com escolas, prestadores de Educação e Formação Profissional e outros parceiros do sistema dual.**

**Implementar o processo de recrutamento para efeitos de aprendizagem em contexto de trabalho. Preparar o diretor e a equipa de RH para executar e apoiar o processo.**

**Elaborar os procedimentos, os documentos, os acordos e os aspetos legais necessários e em conformidade com o direito laboral.**

**Respeitar as práticas e os procedimentos internos de mentoria e de formação, selecionando formadores, *coaches* e mentores preparados de entre os trabalhadores.**

**Criar boas práticas e um processo unificado para monitorizar e gerir o programa de aprendizagem em contexto de trabalho, aplicando os indicadores-chave de desempenho e outros critérios.**

Existem várias vantagens identificadas para as PME's que oferecem oportunidades de aprendizagem em contexto de trabalho e que incluem:

- ✓ O acesso das gerações futuras a novas competências e experiência;
- ✓ O acesso a um grupo mais alargado de talentos;
- ✓ Um impacto positivo no desempenho da organização;
- ✓ Contribuir para o aumento da produtividade através da contratação de formandos após a experiência de formação em contexto de trabalho;
- ✓ Flexibilidade para adaptar as aptidões e as competências dos futuros trabalhadores às atividades em questão;
- ✓ Intercâmbio de conhecimentos e de novas ideias entre trabalhadores e formandos;
- ✓ Aumenta a rentabilidade da organização;
- ✓ Contribui para a redução dos custos de recrutamento externo e de integração (introdução de trabalhadores num novo emprego e numa nova organização);
- ✓ Melhora a imagem e a reputação da empresa.

## Critérios de avaliação

<b>CRITÉRIOS</b>	<b>AVALIAÇÃO</b>
<b>Recrutamento específico de formandos</b>	<b>Sim/Não</b>
<b>Número de acordos de aprendizagem em contexto de trabalho existentes</b>	
<b>Reputação e reconhecimento melhorados do trabalho desenvolvido com o apoio dos formandos</b>	<b>Sim/Não</b>
<b>Participação ativa dos formandos no processo de produção/serviço</b>	<b>Sim/Não</b>
<b>Investimento no desenvolvimento de programas e outras atividades com/para os formandos</b>	<b>Sim/Não</b>
<b>Feedback positivo por partes dos formandos de uma experiência profissional valiosa</b>	<b>Sim/Não</b>
<b>Participação ativa da PME no ensino, na vida profissional e no desenvolvimento de competências no país</b>	<b>Sim/Não</b>
<b>Intercâmbio de conhecimentos, aptidões e competências positivos e valiosos entre trabalhadores e formandos</b>	<b>Sim/Não</b>

<b>Comunicação transparente e apoio prestado aos formandos por parte da direção</b>	<b>Sim/Não</b>
<b>Oferta de emprego após o final da aprendizagem em contexto de trabalho</b>	<b>Sim/Não</b>
<b>Parcerias com prestadores de ensino e de formação profissional</b>	<b>Sim/Não</b>
<b>Abordagens personalizadas e flexíveis relativamente aos formandos</b>	<b>Breve descrição para análise qualitativa</b>
<b>Orientação, apoio e mentoria de elevada qualidade prestadas aos formandos</b>	<b>Breve descrição para análise qualitativa</b>
<b>Rentabilidade da aprendizagem em contexto de trabalho</b>	<b>Breve descrição para análise qualitativa</b>
<b>Motivar outras PME e partes interessadas a trabalhar com formandos e prestar-lhes o devido apoio</b>	<b>Sim/Não</b>
<b>Melhoria da competitividade e da inovação</b>	<b>Sim/Não</b>
<b>Benefícios adicionais alcançados e efeitos positivos na sociedade pelas PME</b>	<b>Breve descrição para análise qualitativa</b>

## Referências

Synthesis Report on Work Based Learning and Apprenticeships in Selected EU Countries, Publicado pela Universidade Técnica de Košice, 2018

CIPD, Learning to work, A Guide for employers, 2017

The UK skills system, British Council report

Chartered Manager Degree Apprenticeship Assessment Plan

Guidance Framework - Support for companies, in particular SMEs, offering apprenticeships: Seven guiding principles, Europe 2020: Employment Policies; EUROPEAN COMMISSION DG Employment, Social Affairs and Inclusion

Good for Youth, Good for business, European Alliance for apprenticeships, EC DG Employment, Social Affairs and Inclusion, 2015

