

**2019**

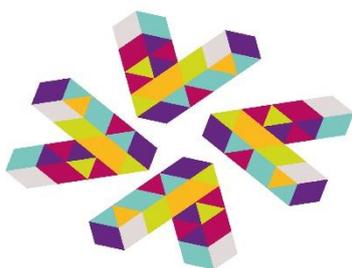
## ***Um Guia de Boas Práticas***

### ***Benefícios para pequenas e médias empresas***

---

#### ***Retorno do Investimento da Aprendizagem em Contexto de Trabalho***

***Projeto número: 2017-1-SK01-KA202-035375***



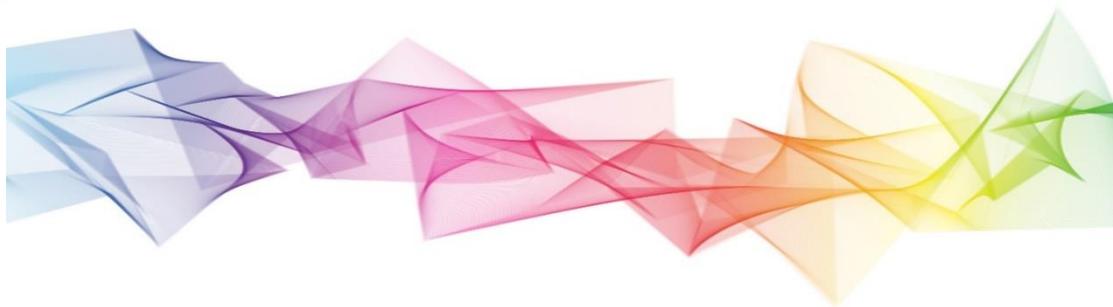
**ROI**

Return on Investment of Work Based Learning and apprenticeships



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

«Return on investment of Work Based Learning and Apprenticeships», projeto número: 2017-1-SK01-KA202-035375  
Este projeto é cofinanciado com o apoio da Comissão Europeia. Esta obra reflete apenas as opiniões dos autores, não podendo a Comissão ser responsabilizada por qualquer utilização que possa ser feita da informação contida nesta obra.



## **Retorno do Investimento da Aprendizagem em Contexto de Trabalho: Um Guia de Boas Práticas**

### **Autores:**

Jozef Bľanda

TUKE - Technicka Univerzita V Kosiciach, Eslováquia

Nefeli Dimopoulou

IDEC SA, Grécia

Vieira, Vanda

CECOA – Centro de Formação Profissional para o Comércio e Afins, Portugal

Milena Koleva

KISMC – Klub Po Upravenie Na Znaniya, Inovacci I Strategii, Bulgária

Anabel Menica

PIT – Politeknika Ikastegia Txorierri S.Coop, Espanha

Carlotta Figini

DLEARN – European Digital Learning Network, Itália

### **Revisores:**

Xenia Chronopoulou

IDEC SA, Grécia

Nataša Urbančiková

TUKE - Technicka Univerzita V Kosiciach, Eslováquia

Esta publicação foi desenvolvida no âmbito do projeto ROI.

[Projeto N.º: 2017-1-SK01-KA202-035375]

<http://roiwb1.eu/>

Publicado pela Technical University of Košice, 2019

ISBN: 978-80-553-3349-6

O presente documento não pode ser copiado, reproduzido ou alterado, na totalidade ou em parte, para qualquer efeito sem autorização escrita dos parceiros do Consórcio 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.



## Retorno do Investimento da Aprendizagem em Contexto de Trabalho: Um Guia de Boas Práticas

Esta publicação foi desenvolvida no âmbito do Projeto ROI.

[Projeto N.º: 2017-1-SK01-KA202-035375]

<http://roiwbl.eu/>

### Parceiros do projeto

	<b>Technical University of Kosice (TUKE)</b> <a href="http://www.tuke.sk/wps/portal">http://www.tuke.sk/wps/portal</a> Natasa.Urbancikova@tuke.sk
---	---

	<b>IDEC SA</b> <a href="https://www.idec.gr/">https://www.idec.gr/</a> nefeli@idec.gr
---	---

	<b>CECOA</b> <a href="https://www.cecoa.pt/">https://www.cecoa.pt/</a> vanda.vieira@cecoa.pt cristina.dimas@cecoa.pt
---	---

	<b>Social Value UK</b> <a href="http://www.socialvalueuk.org/">http://www.socialvalueuk.org/</a> adam.richards@socialvalueuk.org
---	--

	<b>Knowledge, Innovation and Strategies Management Club (KISM)</b> <a href="https://www.innovation-mc.com/">https://www.innovation-mc.com/</a> marionela.kismc@gmail.com
---	--

	<b>Politeknika Ikastegia Txorierri (PIT)</b> <a href="http://www.txorierri.net/">http://www.txorierri.net/</a> a.menica@txorierri.net
---	---

	<b>Cosmic Innovations (Coin)</b> <a href="http://mycoin.eu/">http://mycoin.eu/</a> mka@cosmic-innovations.eu
---	--

	<b>European Digital Learning Network – DLEARN</b> <a href="http://dlearn.eu/">http://dlearn.eu/</a> carlotta.figini@dlearn.eu
---	---



## Prefácio

---

O objetivo principal deste Guia de Boas Práticas é envolver um maior número de Pequenas e Médias Empresas (PMEs) na conceção, implementação e monitorização de práticas de estágio rentáveis que beneficiam a empresa, o estagiário e toda a sociedade. Acreditamos que este Guia irá enumerar os benefícios, incluindo os benefícios sociais, resultantes da participação em formação em contexto de trabalho e estágios, enquanto o nosso objetivo geral é promover a Aprendizagem em Contexto de Trabalho (WBL) em todos os seus formatos.

De fevereiro a junho de 2019, os parceiros de países como a Eslováquia, a Grécia, a Espanha, Portugal, a Itália e a Bulgária realizaram entrevistas com PMEs que participaram na realização de formação em contexto de trabalho e de estágios, de forma a identificarem as boas práticas que tiveram um impacto positivo em todas as partes envolvidas. Este guia constitui um resumo das conclusões da investigação realizada e leva-nos por uma viagem pela Europa. Este guia é a prova de que a aprendizagem em contexto de trabalho pode ser aplicada em diferentes contextos e que os seus benefícios são universais.

Após uma análise cuidadosa, foram selecionadas 12 histórias neste Guia. As PMEs cujas histórias foram selecionadas, também receberam o selo de empresas amigas da formação em contexto de trabalho e dos estágios durante a Conferência Internacional em Aprendizagem em Contexto de Trabalho e Estágios em Atenas, Grécia, no dia 3 de outubro de 2019.

Se tiver alguma questão ou quiser saber mais informação sobre cada uma das histórias apresentadas, não hesite em contactar diretamente a empresa.



## Índice

---

1. Apresentação.....	6
2. Benefícios da Aprendizagem em Contexto de Trabalho e dos Estágios .....	7
3. Estágios na Eslováquia .....	9
3.1 A história da BUILDINGS CITY, Ltd .....	9
3.2 A história da Auto Gábel, Ltd.....	14
4. Estágios em Espanha.....	20
4.1 A história da FORBRASS (parte da MEK GROUP) .....	20
4.2 A história da BIKUMA GLOBAL SERVICES SI .....	23
5. Estágios na Bulgária.....	28
5.1 A história da GABINVEST EOOD .....	29
5.2 A história da BIOMASHIN.....	31
6. Estágios na Itália .....	34
6.1 A história da Eurocrea Merchant SRL .....	34
6.2 A história da Ca.Ve.Co. S.r.l. ....	37
7. Estágios em Portugal.....	39
7.1 A história da Gateleven, Lda.....	39
7.2 A história da Pinto & Cruz Gestão, Lda.....	43
8. Estágios na Grécia.....	47
8.1 A história da Scientific Centre for Physiotherapy, P. Kostoula .....	47
8.2 A história da ELVIK S.A. ....	50



## 1. Apresentação

---

As pequenas e médias empresas são o motor de crescimento e emprego da Europa e a espinha dorsal da economia europeia e contribuem fortemente para a formação da futura mão de obra através da respetiva participação em formação em contexto de trabalho e estágios. A formação em contexto de trabalho e os estágios oferecem uma rentabilidade não só à PME e ao estagiário, mas também a toda a sociedade.

Ao documentarem e partilharem as boas práticas, as PME transformaram estes conhecimentos em ação e desenvolveram as suas capacidades de dar uma resposta mais rápida e eficaz a diferentes alterações que surjam. O objetivo da documentação e destas boas práticas é evitar a repetição de erros, impedir que os exemplos de sucessos sejam esquecidos e permitir oportunidades para a melhoria das práticas. Esta coleção de boas práticas apresenta diferentes formas de facilitar a participação das PME em esquemas de formação em contexto de trabalho e estágios. Servem como norma para a promoção da partilha de conhecimentos, a colaboração, o aumento da eficácia e a melhoria da Aprendizagem em Contexto de Trabalho (WBL) e de estágios.

Podemos questionar-nos qual o significado de uma boa prática. A resposta a esta pergunta é que uma boa prática é não só uma prática boa, mas uma prática que ficou comprovada que funciona bem e produz bons resultados. É uma experiência de sucesso, que foi testada e que merece ser partilhada para que um maior número de PME a possa adotar. Uma boa prática ficou comprovada como sendo bem-sucedida, relevante e apresenta a forma mais eficaz de atingir os objetivos estabelecidos no início do estágio. Também tem um impacto positivo, não só para a empresa e para o estagiário, mas também para a sociedade. Por último, uma boa prática é sustentável e exequível. Dá resposta às necessidades dos intervenientes envolvidos e é fácil de implementar. Além disso, é fácil de replicar e pode ser adaptada a várias situações.

Esperamos que encontre inspiração nas histórias apresentadas neste guia e que as adapte e implemente no contexto da sua empresa. Também esperamos que, através deste guia, surjam novas e boas práticas que comprovem que os estágios têm um enorme impacto nas empresas e na sociedade.



## 2. Benefícios da Aprendizagem em Contexto de Trabalho e dos Estágios



# OS BENEFÍCIOS DO INVESTIMENTO NA APRENDIZAGEM EM CONTEXTO DE TRABALHO E ESTÁGIOS

### PARA A SOCIEDADE:



#### RETENÇÃO ESCOLAR

A aprendizagem em contexto de trabalho reduz o abandono escolar precoce e desenvolve a integração curricular.



#### INCLUSÃO

Redução de custos com os apoios sociais e aumento do retorno salarial.



#### MÃO-DE-OBRA QUALIFICADA

A aprendizagem em contexto de trabalho aumenta a empregabilidade e promove melhor preparação para a função.

### PARA AS PMEs:



#### FACILIDADE DE RECRUTAMENTO

Políticas promotoras da aprendizagem e da formação, Redução dos custos de recrutamento e retenção dos colaboradores.



#### INTEGRAÇÃO MAIS RÁPIDA

Formação dos colaboradores na empresa. Menor supervisão. Aumento da produtividade.



#### FLEXIBILIDADE

Os formandos podem ocupar vários cargos, reduzindo assim o tempo despendido na formação

QUER SABER MAIS?  
VISITE:

<https://bit.ly/2TCwbGc>

<http://roiwb1.eu/>

(Dados provenientes da pesquisa efectuada pelos parceiros do Projeto ROI)



Erasmus+

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.

"O ROI da ALT e do sistema de aprendizagem" projeto n.º: 2017-1-SK01-KA202-03537



A Aprendizagem em Contexto de Trabalho (WBL) está diretamente associada à missão do ensino de ajudar os formandos a adquirirem conhecimentos, competências e experiência essenciais no contexto de trabalho. A aprendizagem em contexto de trabalho é um exemplo de uma situação em que todos os intervenientes ficam a ganhar, sobretudo quando a aprendizagem decorre numa empresa, como acontece no caso dos estágios. Conforme apresentado no gráfico acima, este tipo de aprendizagem apresenta benefícios para todas as partes envolvidas, começando pelo formado e pela empresa que recebe o aluno, a escola/estabelecimento de ensino e formação profissional e inclusive o nível mais amplo da sociedade. O projeto ROI visa destacar os benefícios da Aprendizagem em Contexto de Trabalho e dos Estágios, especialmente para as PME e para a sociedade.

Quando as PME investem na Aprendizagem em Contexto de Trabalho, obtêm acesso a meios mais simples de recrutamento de novos colaboradores. As políticas de estágios facilitam a formação, o recrutamento e a retenção dos colaboradores, permitindo ao mesmo tempo reduzir os custos. Além disso, os estágios promovem a integração mais rápida de novos colaboradores. Os colaboradores que recebem formação dentro da própria empresa precisam de menos supervisão. Logo, a poupança de tempo aumenta a produtividade das PME. Por último, os estágios proporcionam flexibilidade à empresa. Os formandos podem ocupar vários cargos, reduzindo assim o tempo despendido na formação contínua.

Por outro lado, aprendizagem em contexto de trabalho e os estágios oferecem benefícios à comunidade local e à sociedade como um todo. Ajudam a manter os formandos na escola, uma vez que a aprendizagem em contexto de trabalho reduz o abandono escolar precoce e desenvolve um programa escolar mais relevante e integrado. Além disso, os estágios promovem a inclusão, reduzem os custos com os apoios sociais e aumentam o retorno salarial. Por último, a aprendizagem em contexto de trabalho e os estágios conduzem a uma mão de obra mais qualificada. Aumentam a empregabilidade através de uma preparação mais eficaz.



### 3. Estágios na Eslováquia

---

O governo introduziu recentemente o sistema «dual» no Ensino e Formação Profissional (EFP), inspirado em estágios realizados em países de língua alemã, mas a abordagem da Eslováquia apresenta características únicas. As empresas assumem a responsabilidade por atraírem os jovens e pela parte laboral suportada por contratos com individuais formandos e com as suas escolas de ensino e formação profissional. A qualidade da formação oferecida pelas empresas será essencial para o sucesso. Exigirá processos de garantia de qualidade fiáveis e a monitorização dos resultados da aprendizagem. Outro ingrediente essencial para o feedback eficaz entre o centro de ensino e formação profissional e o mercado de trabalho é a antecipação das competências necessárias, um problema em destaque no programa educativo do governo da Eslováquia.

Em 2015, foi adotada uma nova lei sobre o EFP (61/2015). A lei apoia parcerias mais estreitas entre a escola e a empresa e incentiva a mudança para o ensino e formação profissional orientados para a procura do mercado de trabalho. Nesta nova abordagem, as empresas assumem a responsabilidade de facultar a formação. Encontram formandos e assinam contratos de formação individuais que devem ser complementados por um contrato institucional entre a empresa e uma escola de ensino e formação profissional. Este contrato descreve as funções e as responsabilidades dos parceiros. As empresas não são obrigadas a oferecer emprego futuro aos alunos. Contrariamente aos estágios tradicionais, os formandos do ensino e formação profissional «dual» na Eslováquia são estudantes e não colaboradores de uma empresa que faculta formação em contexto de trabalho. As empresas podem inclusive, parcialmente, (até 40%) delegar a formação às escolas. Durante os anos de 2015 e 2016, 117 empresas obtiveram certificação para oferecer formação em 37 programas de ensino e formação profissional dual e em 1438 institutos de formação; 469 formandos assinaram contratos de aprendizagem com as empresas, complementados por 78 contratos assinados entre as escolas e as empresas.



#### 3.1 A história da BUILDINGS CITY, Ltd

---

<b>Nome da PME:</b>	BUILDINGS CITY, s.r.o.
<b>Nome da PME em inglês</b>	BUILDINGS CITY, Ltd
<b>Morada:</b>	Južná trieda 117 040 01 Košice, Eslováquia
<b>Data da fundação:</b>	5.11.2009
<b>Número de colaboradores:</b>	25-49
<b>Setor:</b>	Terciário
<b>Site:</b>	<a href="http://www.hotelrocaosice.sk/">www.hotelrocaosice.sk/</a>

#### Histórico da experiência da empresa no que diz respeito a estágios/aprendizagem em contexto de trabalho

A BUILDINGS CITY, Ltd fornece aprendizagem em contexto de trabalho desde 2015. Durante o ano de 2019, seis formandos estudaram em regime de aprendizagem em contexto de trabalho.



## Apresentação

Este estudo de caso destaca os principais problemas e oportunidades que conduziram à introdução da aprendizagem em contexto de trabalho na empresa.

Durante o histórico da aprendizagem em contexto de trabalho na empresa entre os anos de 2015 e 2019, apontamos os passos individuais do processo, os obstáculos, os desafios e as soluções subsequentes.

## Como tudo começou

O principal problema e desafio que a BUILDINGS CITY tentou resolver foi o problema de conseguir pessoal qualificado para funções de cozinheiro e empregado de mesa, devido ao baixo interesse manifestado por estas funções.

*«A aprendizagem em contexto de trabalho é necessária e importante na Eslováquia porque dá a oportunidade às empresas de educarem os futuros colaboradores.»*

A BUILDINGS CITY só participou na aprendizagem em contexto de trabalho a partir do ano de 2015 e não cooperou com escolas do ensino secundário/profissional. O primeiro passo para comunicar a implementação da aprendizagem em contexto de trabalho era obter o certificado necessário para fornecer a

aprendizagem em contexto de trabalho do Instituto Estatal do Ensino Profissional. A empresa estava sobretudo interessada em formandos que tivessem formação em cozinha e restauração, por isso começaram a comunicar com as escolas do ensino secundário/profissional, que facultam este tipo de cursos. Essa comunicação resultou em acordos de cooperação assinados com duas escolas em áreas de formação relevantes.

Desde o ano letivo de 2015 e 2016, quando a aprendizagem em contexto de trabalho tinha regulamento legal na Eslováquia, a empresa introduziu a aprendizagem em contexto de trabalho para ter a oportunidade de treinar e preparar os futuros colaboradores. A BUILDINGS CITY tentou motivar e preparar os formandos de forma a eles quererem permanecer na empresa após a conclusão do curso. Os formandos obtêm diferentes benefícios, tais como recompensas financeiras, subsídios de deslocação e refeições.

## Quais foram os passos seguintes?

Um dos aspetos que se revelou bastante importante para fornecer uma aprendizagem em contexto de trabalho de qualidade foi o desenvolvimento de um programa escolar para o ensino com a colaboração de outras escolas. A empresa e as escolas também concordaram com um calendário para os alunos. No primeiro ano, três formandos entraram no ensino dual (duas empregadas de mesa e um cozinheiro/a).

## Como é realizado o processo de recrutamento?

Os formandos são admitidos em colaboração com duas escolas do ensino secundário/profissional em Košice com as quais foi assinado um acordo de cooperação. A aprendizagem em contexto de trabalho na BUILDINGS CITY é apresentada com regularidade em escolas do ensino secundário/profissional e os formandos e os seus pais também têm a oportunidade de participar no dia aberto na empresa, onde se podem familiarizar com o ambiente de trabalho e com as atividades nas quais a empresa participa. Os formandos que estão interessados na aprendizagem em contexto de trabalho são convidados para entrevistas pessoais com



a pessoa responsável pelo ensino dual na empresa. O objetivo das entrevistas é conhecer os candidatos e verificar a sua personalidade e motivação para trabalhar na empresa em funções de cozinheiro e empregado de mesa. A empresa procura escolher formandos que tenham um grande interesse nesse tipo de funções e que queiram permanecer na empresa após a conclusão do curso.

### Como funciona? Quais foram os processos estabelecidos?

Neste momento, existe uma pessoa responsável pelo sistema de aprendizagem em contexto de trabalho na empresa. A função inclui a comunicação com as escolas, a aceitação dos formandos e a comunicação com os colaboradores responsáveis pela supervisão dos alunos. Os colaboradores selecionados da empresa obtêm formação e depois tornam-se responsáveis pelos formandos se pela sua formação (p. ex. o cozinheiro chefe é responsável pelos formandos que ocupam a função de cozinheiro; o chefe de mesa é responsável pelos formandos que ocupam a função de empregado de mesa).

A conveniência e os conhecimentos dos formandos sobre os processos de trabalho na empresa são fatores muito importantes que contribuem para a implementação bem-sucedida da aprendizagem em contexto de trabalho. Como tal, os formandos admitidos

*«Queremos motivar os formandos que estudam na nossa empresa em regime de aprendizagem em contexto de trabalho e mostrar-lhes os benefícios deste programa de estudo.»*

em regime de aprendizagem em contexto de trabalho ficam bastante familiarizados com o negócio e o ambiente de trabalho. Aprendem a trabalhar com os equipamentos da empresa e ficam a conhecer os outros colaboradores.

A aprendizagem dos formandos é realizada de forma gradual. Começam por realizar tarefas mais simples e são supervisionados pelos colaboradores em funções importantes da empresa, os quais são responsáveis por eles. A participação no processo de trabalho é feita passo a passo. No início, são-lhes atribuídas tarefas simples e eles recebem *feedback* dos supervisores. Depois de dominarem as tarefas de trabalho básicas, são acrescentadas novas tarefas às suas responsabilidades de trabalho. O objetivo da empresa durante a preparação dos estagiários é garantir que os formandos de todas as funções conseguem trabalhar de forma independente e sem a supervisão dos outros colaboradores. A empresa procura integrar os estagiários em regime de aprendizagem em contexto de trabalho tanto quanto possível na operação da empresa, o que exige que eles se adaptem na totalidade a todos os processos de trabalho e regras empresariais.

A BUILDINGS CITY tenta motivar os formandos através de recompensas financeiras, subsídios de deslocação e refeições, enquanto procura atrair futuros colaboradores através dos benefícios supramencionados.

### Quais são os resultados e/ou benefícios?

A empresa atingiu parcialmente o seu objetivo ao aplicar os procedimentos e os processos mencionados anteriormente. Um dos formandos em regime de aprendizagem em contexto de trabalho foi contratado pela empresa em 2019. O principal benefício da aprendizagem em contexto de trabalho na empresa é a contratação de formandos que já conhecem o ambiente de trabalho e todos os processos de trabalho na empresa. Ao contratar um formado do regime de aprendizagem em contexto de trabalho, a empresa também reduz os custos de recrutamento. Ao participar e implementar a aprendizagem em contexto de trabalho,



a empresa obteve novas experiências e conhecimentos neste modo de ensino e aprendeu sobre os benefícios da aprendizagem em contexto de trabalho.

### **Obstáculos e dificuldades**

A BUILDINGS CITY enfrentou os seguintes obstáculos na implementação da aprendizagem em contexto de trabalho:

- Falta de formandos nos domínios da cozinha e da restauração;
- Baixo interesse dos formandos na aprendizagem em contexto de trabalho;
- Motivação insuficiente dos formandos para trabalharem na empresa em regime de aprendizagem em contexto de trabalho;
- Incapacidade de verificar as competências laborais dos formandos antes da sua participação na aprendizagem em contexto de trabalho;
- Os formandos não querem permanecer na empresa após a conclusão do curso.

### **Impacto**

O impacto da introdução da aprendizagem em contexto de trabalho na empresa foi tripartido.

Em primeiro lugar, os formandos que trabalharam na empresa receberam apoios financeiros (bolsa de estudos da empresa ou um salário), e não financeiro (refeições gratuitas). Também obtiveram acesso a uma melhor experiência prática do que obteriam numa escola, ganharam experiência e hábitos de trabalho e foram motivados a aprender.

Além disso, a empresa preparou futuros colaboradores de elevada qualidade, que se familiarizaram com o ambiente de trabalho. Em 2019, um formado foi contratado pela empresa após a conclusão do curso.

A implementação da aprendizagem em contexto de trabalho na empresa também teve um impacto social, uma vez que ajudou os formandos a desenvolverem competências com base nas necessidades da sociedade.

### **Fatores de sucesso**

Ao implementar esta boa prática, é possível obter:

- Colaboradores com qualificação suficiente;
- A possibilidade de participar no desenvolvimento de futuros colaboradores;
- Conhecimentos importantes para a implementação bem-sucedida da aprendizagem em contexto de trabalho na empresa;
- Uma boa cooperação com as escolas.

Para uma implementação bem-sucedida da aprendizagem em contexto de trabalho na empresa é necessário criar um bom ambiente de trabalho para os formandos e esta ter um certificado para fornecer a aprendizagem em contexto de trabalho (com base na legislação nacional). Além disso, é necessário garantir uma supervisão profissional apropriada para os formandos (pessoal com experiência e as competências de comunicação e gestão necessárias para trabalhar com os alunos), saber como motivar os formandos e adotar um número adequado de formandos para



que a empresa se possa dedicar a eles. Por último, é necessário garantir equipamento técnico e material.

### As ilações retiradas

- É essencial aumentar a sensibilização sobre a aprendizagem em contexto de trabalho e informar as escolas, os formandos e os pais sobre como funciona a aprendizagem em contexto de trabalho;
- Antes da introdução da aprendizagem em contexto de trabalho numa empresa, é necessário preparar os colaboradores para apoiar os formandos e para trabalharem com eles;
- Os formandos devem ser devidamente motivados;
- O programa de estudo deve ser interessante para os alunos;
- Ao fornecer supervisão profissional aos alunos, a empresa irá apoiar o seu desenvolvimento e melhorar os seus hábitos e resultados de trabalho;
- A empresa deve determinar o número ideal de formandos que poderão inscrever-se na aprendizagem em contexto de trabalho para que possam ser alvo de uma abordagem adequada.



### Sucessos e oportunidades

Os principais fatores que contribuem para o sucesso da BUILDINGS CITY na aprendizagem em contexto de trabalho são:

- A boa cooperação e comunicação com escolas do ensino secundário/profissional no desenvolvimento de programas escolares para os alunos;
- Uma seleção meticulosa de formandos na aprendizagem em contexto de trabalho (a empresa tenta recrutar formandos que gostem de trabalhar nas funções que a empresa precisa e que estejam interessados em permanecer na empresa após a conclusão do curso);
- A empresa oferece condições de trabalho adequadas, os equipamentos e a supervisão profissional necessários;
- O colaborador responsável pela aprendizagem em contexto de trabalho tem formação e experiência comprovada na área de estudo, que lhe permite gerir e personalizar o sistema de aprendizagem em contexto de trabalho de forma a funcionar eficazmente e a trazer benefícios para os formandos e para a empresa;
- A empresa traz muitos benefícios aos estagiários; motiva-os na sua educação e apoia-os de forma a que tenham interesse em permanecer na empresa após a conclusão do ensino dual.

Oportunidades para o futuro:

- Melhorar o sistema de aprendizagem em contexto de trabalho com base na experiência obtida ao longo de quatro anos na aprendizagem em contexto de trabalho;
- Aumentar o interesse na aprendizagem em contexto de trabalho na empresa;



- Reduzir os custos de recrutamento.



### Obstáculos e dificuldades

O desenvolvimento da aprendizagem em contexto de trabalho é prejudicado pelos seguintes pontos:

- Falta de formandos em algumas áreas de estudo;
- Pode não ser possível aceitar tantos formandos como planeado na aprendizagem em contexto de trabalho numa empresa;
- Baixo interesse dos formandos na aprendizagem em contexto de trabalho;
- Motivação insuficiente dos formandos para trabalharem na empresa em regime de aprendizagem em contexto de trabalho;
- Incapacidade de verificar as competências laborais dos formandos antes da sua participação na aprendizagem em contexto de trabalho;
- Os formandos não querem permanecer na empresa após a conclusão do curso.

*«O problema desta área na Eslováquia é o baixo interesse nesse tipo de ensino e a falta de motivação dos formandos para estudar e praticar na empresa».*

### 3.2 A história da Auto Gábel, Ltd

**AUTO GABRIEL**  
S nami ste stále v pohybe ...

<b>Nome da PME:</b>	Auto Gábel, s.r.o.
<b>Nome da PME em inglês</b>	Auto Gábel, Ltd.
<b>Morada:</b>	Ul. osloboditeľov 70, 040 17 Košice, Eslováquia
<b>Data da fundação:</b>	13.3.1997
<b>Número de colaboradores:</b>	140
<b>Setor:</b>	Terciário
<b>Atividades:</b>	Venda e manutenção de veículos
<b>Site:</b>	www.gabriel.sk/

### Histórico da experiência da empresa no que diz respeito a estágios/aprendizagem em contexto de trabalho

A Auto Gábel, Ltd. fornece aprendizagem em contexto de trabalho (WBL) desde 2015. Durante o ano de 2019, seis formandos estudaram lá em regime de aprendizagem em contexto de trabalho.

### Apresentação

Este estudo de caso centra-se na preparação de futuros colaboradores através da aprendizagem em contexto de trabalho. Neste estudo de caso destacamos o problema do desenvolvimento de cooperação entre uma empresa e uma escola do ensino secundário/profissional com o objetivo de facultar formação de alta qualidade no domínio da venda e manutenção de veículos e as suas oportunidades de emprego na



empresa após a conclusão do curso. Este estudo de caso descreve a colaboração com a escola, o início, o progresso e os resultados da Auto Gábel em regime de aprendizagem em contexto de trabalho entre os anos de 2015 e 2019.

### Como tudo começou

Em 2005 os primeiros três formandos receberam formação na empresa. O principal problema e desafio que a Auto Gábel tentou resolver foi o desenvolvimento da cooperação com escolas do ensino secundário/profissional e a obtenção de colaboradores qualificados para as funções de mecânico, latoeiro, pintor e técnico de autotrónica, uma vez que existe uma falta de profissional nestas áreas no mercado de trabalho.

O principal motivo pelo qual participou na aprendizagem em contexto de trabalho foi para desenvolver uma colaboração estabelecida previamente com uma escola do ensino secundário/profissional para ter a oportunidade de preparar os futuros colaboradores, para aumentar o interesse na área de estudo que a empresa precisava e para obter apoio governamental para a preparação dos alunos. A empresa oferece vestuário de trabalho, ajudas de custo, subsídios de alimentação e um ambiente de trabalho adequado aos alunos. Desta forma, a empresa tenta motivar os formandos a permanecerem na empresa após a conclusão do curso.

A Auto Gábel colabora com os psicólogos da escola na seleção dos formandos adequados para o ensino dual. Também informam os formandos sobre a possibilidade de participarem na aprendizagem em contexto de trabalho. A empresa também participa regularmente num dia aberto na escola secundária, com o objetivo de apresentar a aprendizagem em contexto de trabalho. Os formandos também podem obter informações sobre a empresa e a aprendizagem em contexto de trabalho no site da empresa. A empresa permite aos representantes das escolas básicas e secundárias e aos respetivos psicólogos visitarem e ficarem a conhecer o local de trabalho diretamente na empresa. Através destas atividades, a empresa melhora a sua perceção sobre a aprendizagem em contexto de trabalho junto dos alunos, dos pais e dos psicólogos.

### Quais foram os passos seguintes?

A Auto Gábel começou oficialmente a fornecer aprendizagem em contexto de trabalho no ano letivo de 2015/2016. Nesse ano, os formandos do ensino secundário entraram na empresa em regime de aprendizagem em contexto de trabalho. Uma das grandes vantagens era que a empresa já cooperava com esta escola desde o ano de 2005, quando três formandos da escola do ensino secundário/profissional foram selecionados pela primeira vez. Como tal, a empresa já tinha alguma experiência com a preparação prática dos formandos no seu local de trabalho e tinha alguma experiência para facultar a formação profissional.

*«A aprendizagem em contexto de trabalho constitui uma renovação e uma remodelação do conceito anterior que foi implementado na Eslováquia antes do ano de 1989, altura essa em que os alunos/estagiários obtinham formação prática nas empresas.»*

O primeiro passo para fornecer a aprendizagem em contexto de trabalho na empresa foi a implementação de um acordo de cooperação, um programa escolar e uma calendarização para os alunos. O programa escolar continha uma lista de atividades e conhecimentos que os formandos deviam adquirir na escola e na empresa. Outro passo importante foi a preparação dos colaboradores da empresa para trabalharem com os alunos. A equipa da empresa recebeu documentos que continham uma lista



de atividades e conhecimentos, tendo-lhes sido solicitado que os ensinassem aos alunos. Conforme mencionado anteriormente, a empresa beneficiou em grande medida do facto de os colaboradores da empresa já terem experiência no trabalho com os alunos. A empresa encarregou-se de preparar um ambiente de trabalho adequado, incluindo todas as ferramentas e outros materiais necessários para os alunos. Também foram introduzidas medidas de segurança. Após a conclusão destas fases preparatórias, três formandos participaram na aprendizagem em contexto de trabalho na empresa no ano de 2015.

### Como é realizado o processo de recrutamento?



Promoção da Auto Gábel e da aprendizagem em contexto de trabalho num dia aberto na Escola Profissional Automóvel em Košice

Todo o programa da aprendizagem em contexto de trabalho na empresa é da responsabilidade de uma equipa com experiência em aprendizagem em contexto de trabalho. Nomeadamente, p. ex., a comunicação com as escolas, o recrutamento dos formandos para a aprendizagem em contexto de trabalho e a supervisão e a comunicação com a equipa que supervisiona os alunos. Os colaboradores da empresa destacados são responsáveis pelos formandos e uma pessoa é responsável apenas por um aluno. No enquadramento do ensino dual, a empresa oferece empregos de mecânico, canalizador, lenhador e técnico de autotrónica.

A Auto Gábel esforça-se por fornecer aprendizagem em contexto de trabalho de qualidade e formação prática. Como tal, também é importante para a empresa que os formandos que estão interessados em determinados empregos e tenham qualidades pessoais para este tipo de ensino participem na aprendizagem em contexto de trabalho. Antes dos formandos serem admitidos na aprendizagem em contexto de trabalho, a empresa realiza entrevistas pessoais com todos os formandos interessados. Após a seleção, são celebrados contratos separados com os alunos. Estes contratos estipulam os direitos e as obrigações dos formandos e os incentivos para os alunos.

### Como funciona? Quais foram os processos estabelecidos?

Os formandos começam por realizar tarefas mais simples na empresa, como serrar e polir. Depois de dominarem estas competências básicas, começam gradualmente a realizar tarefas mais desafiantes como mudar pneus e depois a trabalhar com os motores. Os formandos das turmas mais avançadas conseguem trabalhar de forma independente, mas o colaborador da empresa que é responsável por eles continua a supervisioná-los. Foram integrados seis formandos na empresa no âmbito da aprendizagem em contexto de trabalho no ano de 2019. Este ano, a empresa também começou a cooperar com a escola secundária de engenharia elétrica. A Auto Gábel está a tentar integrar formandos na empresa tanto quanto possível, a criar condições de trabalho adequadas e a motivá-los de forma a que fiquem interessados em permanecer na empresa após a conclusão do ensino dual.



## Quais são os resultados e/ou benefícios?

Ao aplicar os procedimentos acima mencionados na implementação da aprendizagem em contexto de trabalho, a Auto Gábel tem atingido com sucesso os seus objetivos de preparação de futuros colaboradores. A empresa contratou dois formandos que receberam formação na empresa no ano de 2015. Um dos formandos em regime de aprendizagem em contexto de trabalho foi contratado pela empresa em 2018. Ao contratar estes formandos do ensino dual, a empresa contratou colaboradores que já estavam familiarizados com todos os processos comerciais da empresa e que conhecem o local de trabalho e os restantes colaboradores, reduzindo assim de forma significativa o tempo que o trabalhador precisa para se adaptar ao ambiente de trabalho. Este representa o benefício mais significativo da aprendizagem em contexto de trabalho para a empresa.

*«A aprendizagem em contexto de trabalho é o elemento necessário da formação e cumpre o propósito para a qual foi introduzida na Eslováquia.»*

## Obstáculos e dificuldades

A Auto Gábel enfrentou os seguintes obstáculos na implementação da aprendizagem em contexto de trabalho:

- Incapacidade de verificar as competências dos formandos antes de implementar a aprendizagem em contexto de trabalho na empresa;
- A empresa deve celebrar um contrato com os formandos durante o 1.º ano letivo e não existe um período de experiência durante o qual a empresa pode decidir se aceita ou não o formado a aprendizagem em contexto de trabalho;
- Incentivos fiscais insuficientes para a empresa;
- O apoio governamental chegou tarde demais. A empresa recebeu subvenções públicas para a aprendizagem em contexto de trabalho três anos após o início da implementação da aprendizagem em contexto de trabalho;
- As subvenções destinam-se sobretudo aos formandos e a empresa não recebe apoio suficiente;
- Baixo interesse dos formandos em estudar áreas nas quais a empresa precisa de colaboradores - sobretudo pintores;
- Baixo interesse dos formandos em estudar numa escola do ensino secundário/profissional.

## Impacto

Os formandos recebem apoio financeiros e vales para refeições. Tornam-se mais responsáveis na aprendizagem e têm uma maior motivação para praticar e obter novas competências e experiências. Também têm a oportunidade de obter formação na sua área de interesse e têm acesso a informações e conhecimentos, vídeos de instruções e palestras.

Por sua vez, a empresa tem a oportunidade de treinar colaboradores qualificados que podem ser contratados após a conclusão do curso. Os formandos formados que permanecerão na empresa já conhecem a equipa de trabalho e o ambiente de trabalho. Por último, a empresa recebe apoios públicos diretos e indiretos - subvenções e benefícios fiscais.



A escola já experienciou um aumento da frequência escolar por parte dos formandos que obtêm melhores benefícios da aprendizagem em contexto de trabalho.

### Fatores de sucesso

Ao implementar esta boa prática, a empresa tem a possibilidade de participar na preparação de futuros colaboradores, de atrair futuros colaboradores e de contribuir para a operação da empresa.

Para a implementação bem-sucedida da aprendizagem em contexto de trabalho na empresa, é necessário fornecer apoio técnico e material aos alunos, um espaço adequado para os formandos trabalharem e relaxarem, garantir uma supervisão profissional adequada aos alunos, motivar os formandos e cooperar com as escolas e com os psicólogos das escolas básicas e secundárias.

### As ilações retiradas

- Para a implementação bem-sucedida e um maior interesse na aprendizagem em contexto de trabalho, todas as partes interessadas devem estar bem informadas sobre o assunto e, neste aspeto, é importante consciencializar os alunos, os pais, as escolas e os psicólogos das escolas básicas e secundárias sobre o ensino dual;
- Uma grande vantagem para uma empresa que deseja implementar a aprendizagem em contexto de trabalho é a experiência prévia com a preparação prática de formandos no local de trabalho;
- Antes de introduzir a aprendizagem em contexto de trabalho numa empresa, é necessário formar a própria equipa para estarem preparados para trabalhar com alunos;
- De forma a manter o interesse dos formandos no trabalho na empresa após a conclusão da aprendizagem em contexto de trabalho, é necessário motivá-los assim que iniciam a formação prática;
- Para que a aprendizagem em contexto de trabalho seja bem-sucedida, também é necessário fornecer uma supervisão qualificada dos alunos, fornecer-lhes o apoio técnico e o material necessário e cooperar com a escola e com os psicólogos das escolas básicas e secundárias.



### Sucessos e oportunidades

Os principais fatores que contribuem para o sucesso da Auto Gábel na aprendizagem em contexto de trabalho são:

- Experiência prévia com a formação profissional no local de trabalho, uma vez que a equipa da empresa já trabalha com formandos desde o ano de 2005;
- Cooperação duradoura com uma escola do ensino secundário/profissional no campo da preparação prática de formandos na empresa;
- Foco na sensibilização para a aprendizagem em contexto de trabalho em escolas básicas e secundárias e entre os psicólogos. A empresa também permite que os psicólogos vejam pessoalmente o local de trabalho onde os formandos irão trabalhar;



- A empresa motiva os formandos a aprenderem e educa-os de forma a que fiquem interessados em permanecer na empresa após a conclusão do curso;
- A empresa adapta o ensino prático de forma a que um colaborador seja sempre responsável apenas por um aluno;
- A empresa dá a possibilidade aos formandos de obterem formação adicional através do acesso a informações práticas e palestras.

Durante a implementação da aprendizagem em contexto de trabalho, a Auto Gábel experienciou:

*«A aprendizagem em contexto de trabalho é um bom conceito de aprendizagem sobretudo porque os formandos podem receber formação na empresa durante o ensino secundário.»*

- A redução dos custos de recrutamento;
- Apoios públicos diretos e indiretos para a implementação da aprendizagem em contexto de trabalho;
- A empresa conseguiu contratar três formandos em regime de aprendizagem em contexto de trabalho e gostaria de contratar mais;
- Boas relações com a escola do ensino secundário/profissional com a qual coopera;
- A empresa obteve experiência adicional ao trabalhar com alunos.

Oportunidades para o futuro:

- A empresa aumenta a sua reputação através da comunicação com as escolas básicas e secundárias e com os psicólogos, que podem aumentar o interesse na aprendizagem em contexto de trabalho na empresa;
- Desenvolvimento da cooperação com outras escolas do ensino secundário/profissional;
- Modificação do sistema de aprendizagem em contexto de trabalho com base na experiência obtida durante o ensino dual;
- Redução da dependência da empresa no mercado de trabalho relativamente à contratação de novos colaboradores.



### **Obstáculos e dificuldades**

O desenvolvimento da aprendizagem em contexto de trabalho é prejudicado pelos seguintes pontos:

- Falta de formandos em algumas áreas de estudo;
- Baixo interesse dos formandos na aprendizagem em contexto de trabalho;
- Incapacidade de verificar as competências laborais dos formandos antes da sua participação na aprendizagem em contexto de trabalho;
- Incentivos fiscais insuficientes para a empresa;
- As subvenções destinam-se sobretudo aos formandos e não à empresa;
- Participação na aprendizagem em contexto de trabalho de formandos que não têm as qualificações formais/fundamentais.



## 4. Estágios em Espanha

---

Os estágios enquadrados no ensino dual no País BASCO podem ser compostos por programas de 2 ou 3 anos. Os formandos podem ser contratados através de um contrato de estágio, um contrato de trabalho ou uma bolsa de estudos. As empresas recebem o apoio dos tutores dos centros de ensino e formação profissional do estágio e do coordenador do sistema DUAL para a implementação prática e logística da formação. Este apoio assume a forma de comunicações e reuniões regulares. Se um formado estiver a experienciar problemas ou estiver com baixo rendimento (não corresponde às expectativas da empresa, etc.), o tutor do centro de ensino e formação profissional é sempre envolvido na tomada de decisões e nas medidas que serão tomadas para lidar com o problema.

Neste momento, as empresas que oferecem estágios do sistema dual, por norma, são PME maiores e empresas de produção ou empresas industriais. É necessário que mais PMEs participem na formação dual.

Existe uma falha notória, na medida em que os tutores das empresas não têm competência formal ou, possivelmente, em alguns casos, nunca foram tutores nem nunca formaram jovens estagiários. Muitas vezes, os tutores das empresas sentem que a função é subvalorizada e pouco reconhecida em termos de valor profissional. No momento, não existe acreditação oficial no País Basco ou em Espanha para colmatar esta falha.

### 4.1 A história da FORBRASS (parte da MEK GROUP)

---



<b>Nome da PME:</b>	FORBRASS (parte da MEK GROUP)
<b>Nome da PME em inglês</b>	FORBRASS
<b>Morada:</b>	Polígono Industrial Erletxe – Plataforma J, Edifício 1, nave 1 48960 Galdakao (Biscaia) - Espanha
<b>Data da fundação:</b>	1992
<b>Número de colaboradores:</b>	42
<b>Setor:</b>	Metal - aço
<b>Atividades:</b>	Forjadura e estampagem de latão, cobre e alumínio
<b>Site:</b>	<a href="http://www.forbrass.com">www.forbrass.com</a>

### Histórico da experiência da empresa no que diz respeito a estágios/aprendizagem em contexto de trabalho

A empresa recebeu 2 estudantes universitários no sistema dual desde o ano de 2013. Em 2019, receberam 6 estagiários: 3 estudantes universitários e 3 formandos do ensino e formação profissional.



## Apresentação

A FORBRASS estabeleceu um novo setor de fabrico de formas em 2013 e descobriu que ter estagiários estudantes no local de trabalho ou estágios do sistema dual lhe permitia formar os colaboradores «perfeitos». Os outros colaboradores que vinham de outras empresas e que tinham uma experiência diversificada não tinham um rendimento tão bom.

Em 2013, a FORBRASS contactou as universidades locais à procura de estágios para formar novos trabalhadores. No ano académico de 2015/2016, a empresa recebeu formandos do ensino e formação profissional no seu programa de estágios e em 2019 recebeu 3 estagiários universitários e 3 estagiários do ensino e formação profissional.

A Forbrass estabeleceu perfis precisos para os setores fundamentais da empresa e pretende construir uma linha de substituição (um marco completo) de trabalhadores altamente qualificados para cada um destes perfis através do programa de estágios, de forma a dar resposta à regeneração das gerações ou a colmatar as falhas na mão de obra devido à rotatividade dos trabalhadores. Dedicaram tempo a estabelecer objetivos para cada estágio e depois a personalizar um programa para cada estudante que eles selecionaram. O programa descreve os passos para o seu desenvolvimento pessoal e profissional e o estagiário recebe formação durante estes passos no sentido de conseguir uma aprendizagem de sucesso.

## Abordagem metodológica



Mikel Ormaza, estagiário, e Ángel Lázaro, professor na Politeknika Txorierri

### TUTORIA ATIVA e EQUILÍBRIO ENTRE DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL

A FORBRASS concebe e realiza um programa de desenvolvimento pessoal e profissional para cada estagiário/estudante. Cada estagiário é seguido de perto por um tutor destacado em ambos os níveis. Para o desenvolvimento profissional do plano, o mentor da empresa discute amplamente o programa com o centro de formação/tutor universitário do estudante. O desenvolvimento pessoal de cada estagiário é alvo de tanta atenção

e cuidado quanto o plano profissional.

EXEMPLO de desenvolvimento pessoal: Mikel ORMAZA ZUGASTI (estudante de Design de Fabrico Mecânico na Politeknika Txorierri) é atualmente um estagiário na FORBRASS. Mikel é praticante de remo. O horário de trabalho da empresa até há pouco tempo era o horário de 8 horas com pausa à hora de almoço, mas foi recentemente alterado para dois turnos: os turnos da manhã e da noite. Para que o Mikel conseguisse continuar a treinar com o clube de remo, a empresa permite-lhe fazer um dia de trabalho intensivo sem ter de trabalhar nos turnos rotativos da manhã ou da noite enquanto durar a temporada de remo.

A FORBRASS considera a prática do remo importante para que o Mikel consiga desenvolver-se a nível pessoal/desenvolver o trabalho de equipa através dos seus interesses, bem como para se desenvolver enquanto designer.



## Obstáculos e dificuldades

Os tutores/mentores da FORBRASS têm perfeita noção de que uma mentoria adequada dos seus estagiários implica imensa dedicação. É necessário imenso tempo e energia para estruturar um plano para cada estagiário. Se o objetivo não for claro, então os esforços/talentos de todos os envolvidos são desperdiçados ou pouco explorados. Se não fizer um bom trabalho a cozinhar na cozinha (se não investir tempo, não tiver as competências e os ingredientes necessários, etc.), os resultados serão insípidos e o mesmo se aplica aos programas de estágio.

Os estagiários estudantes que vêm para a empresa precisam de saber que vieram para aprender, mas também para contribuir para a empresa. A FORBRASS fornece um programa de mentoria bem estruturado e um ambiente de aprendizagem sólido. Cada estagiário tem a ajuda de um mentor/coach destacado, para que possa desenvolver as suas competências; os estagiários têm de trabalhar arduamente e devem ter a perfeita noção disso.

*«As empresas devem investir tempo e recursos na formação dos trabalhadores dos quais precisam para o desenvolvimento da empresa.»*

Outro potencial problema prende-se com o facto de os estagiários que completam o seu estágio de formação optarem por «sair» da empresa quando completarem o seu estágio, apesar do tempo e esforço investidos no seu desenvolvimento. Muitas vezes, a maturidade de um formado é o fator decisivo. Isto mostra que, por muito excelente que seja um programa de estágio, os objetivos e a dedicação/orientação pessoal do estagiário são igualmente importantes na determinação do sucesso geral em termos de eficácia laboral no final de um estágio.

Para lidar com esta situação, a FORBRASS e os tutores do centro de formação profissional discutem amplamente o perfil de cada formando sugerido para um estágio e a FORBRASS participa na seleção.

De qualquer das formas, no que diz respeito aos estudantes que receberam formação da empresa e que, posteriormente, seguiram para outros projetos, a FORBRASS gostaria de salientar que, apesar de que tivessem gostado que os estagiários continuassem com eles, a empresa compreende que não pode limitar o desenvolvimento profissional dos mesmos e é com prazer que contribuiu para equipá-los com as competências profissionais que irão acompanhá-los ao longo das suas vidas. Por isso, o balanço da experiência é positivo e é por isso que a FORBRASS continua a insistir...

## Impacto

O impacto de uma mentoria saudável e de um programa de desenvolvimento equilibrado para os estagiários da FORBRASS levou a resultados bem-sucedidos. A FORBRASS tem agora alguns colaboradores bem desenvolvidos, motivados e treinados pela empresa, que chegaram à FORBRASS através de estágios e que agora dão resposta às necessidades da empresa. Para a empresa e para os novos colaboradores/ex-estagiários, o processo de adaptação é bastante suave e progride de forma simples no decurso do estágio.

## Fatores de sucesso

Outras PMEs deviam investir em planos de desenvolvimento bem estruturados e individualizados, que têm em conta o desenvolvimento pessoal e profissional do



aluno/estagiário e apoiam o formado com um mentor designado. Embora o investimento seja considerável em termos de tempo e energia, torna a experiência muito mais bem-sucedida. É muito importante ter um objetivo bastante claro para os resultados da aprendizagem e saber qual o perfil preciso para o qual esta pessoa está a ser formada. Uma estreita colaboração com a universidade ou com o tutor do centro de ensino e formação profissional é útil para preparar os passos profissionais adequados no sentido de alcançar esse perfil.

Segundo a FORBRASS, quando se perde tempo a cozinhar bem, os resultados são claramente muito melhores - mais saborosos. O tempo e a energia são bem investidos; o estagiário é formado de acordo com objetivos específicos e avança no sentido da concretização desses objetivos. Enquanto trabalham arduamente, os estagiários têm a sensação de que são importantes e contribuem desde o princípio. O interesse manifestado pela empresa no desenvolvimento pessoal dos estagiários é bom para a integração do estagiário na empresa e também é bom para o seu bem-estar - o que significa que existe uma sensação de colaboração e bem-estar na equipa. É menos provável que o estagiário abandone a empresa após a conclusão do estágio e é mais provável que continue a desenvolver-se progressivamente dentro da empresa.



#### **As ilações retiradas**

O envolvimento da empresa é fundamental para obter um bom resultado.

#### **Sucessos e oportunidades**

Os estagiários atuais são os futuros colaboradores com as competências específicas para as funções que a empresa precisa de preencher.



#### **Obstáculos e dificuldades**

Arranjar tempo para investir nos estágios e nos estagiários é complicado para as PME do setor industrial. Mas se a empresa não fornecer desenvolvimento pessoal e profissional adequado, pode sofrer uma fuga de talentos.

## 4.2 A história da BIKUMA GLOBAL SERVICES SI



<b>Nome da PME:</b>	BIKUMA GLOBAL SERVICES SI
<b>Nome da PME em inglês</b>	BIKUMA
<b>Morada:</b>	C/Luis Bilbao Líbano 16, 1B, 48940 - Leioa – Biscaia - Espanha
<b>Data da fundação:</b>	2014
<b>Número de colaboradores:</b>	8
<b>Setor:</b>	Tecnologias de informação
<b>Atividades:</b>	Consultoria: desenvolvimento web, estratégias de comunicação, formação e sistemas de dados virtuais
<b>Site:</b>	<a href="http://www.bikuma.com/">www.bikuma.com/</a>



## Histórico da experiência da empresa no que diz respeito a estágios/aprendizagem em contexto de trabalho

A BIKUMA recebeu 6 formandos do ensino e formação profissional em módulos de aprendizagem em contexto de trabalho (WBL) de 3 meses, desde que a empresa foi fundada em 2014. Em 2019, receberam um estagiário do sistema dual pela primeira vez no decurso de um ano académico completo. O estagiário passou 2 a 3 horas por dia na empresa durante os semestres e recebeu formação a tempo inteiro durante os períodos de férias.

### Apresentação

A BIKUMA utiliza a tecnologia mais recente e considera difícil encontrar colaboradores com as competências específicas em desenvolvimento web e desenvolvimento de sistemas e conteúdos que a empresa precisa. Como tal, receberam formandos em regime de aprendizagem em contexto de trabalho durante um período de 3 meses, desde a fundação da empresa no ano de 2014, como forma de apoiar a formação de técnicos que poderiam tornar-se potenciais futuros colaboradores.

Nos anos de 2018/2019, a BIKUMA recebeu um formado do nível 5 do Quadro Europeu das Qualificações de «Sistemas e Tecnologia de Informação» do ensino e formação profissional pela primeira vez no âmbito do programa de estágios do sistema dual no decurso de um período de 12 meses que se destina a incluir diretamente formandos formados bem qualificados que se enquadram perfeitamente na equipa da empresa.

A BIKUMA oferece ao estagiário formação individual no design de conteúdos web e no desenvolvimento de sistemas. O estagiário é envolvido desde o início da sua formação nos projetos nos quais a empresa está a trabalhar para os clientes. A empresa escolhe o tutor para cada fase da formação profissional. Os resultados da aprendizagem com complexidade progressiva nas competências profissionais e pessoais são designados como parte do estágio com o apoio do tutor do centro de ensino e formação profissional. É dada grande importância à competência da equipa, uma vez que o estagiário é totalmente envolvido numa equipa de projeto que tem como objetivo a concretização dos objetivos do projeto. O estagiário, com o apoio do tutor em cada fase da formação e/ou do líder da equipa de projeto, desenvolve competências de planeamento explícitas. O(a) estagiário(a) faz parte da equipa e assume responsabilidades. Esta formação em «equipa» incentiva o estagiário a fazer um grande esforço para obter um progresso tangível e reconhecido no decurso do estágio. O desenvolvimento das competências é comprovado através de um diário do estágio que inclui reflexões sobre as competências pessoais e profissionais e as ferramentas utilizadas ou desenvolvidas. Este diário é revisto mensalmente pelo estagiário e pelo seu tutor na empresa.

*«Os estágios permitem-nos formar futuros colaboradores em tecnologias específicas que, de outra forma, teríamos dificuldade em encontrar no mercado de trabalho.»*

### Abordagem metodológica

INTEGRAÇÃO: PLANEAMENTO e DESENVOLVIMENTO DE «EQUIPA»

Enquanto empresa pequena composta por 8 colaboradores, os estagiários ficam sentados lado a lado com um dos especialistas da equipa e são integrados em projetos comerciais desde o início do estágio. O plano de estágio abrange o



desenvolvimento de competências profissionais e pessoais de complexidade progressiva que comprova que o estagiário está a obter competências de planeamento, a envolver-se em toda a equipa e a aumentar graus de responsabilidade e autonomia para o desenvolvimento de tarefas.

Durante os projetos, o estagiário é totalmente apoiado e supervisionado pelo respetivo tutor - a pessoa com quem trabalha lado a lado. Desta forma, aprende gradualmente como funciona o desenvolvimento de projetos, a forma de trabalhar, as ferramentas e as tecnologias, etc, enquanto assume as suas tarefas específicas no projeto. Gradualmente torna-se cada vez mais autónomo à medida que o estágio progride e assume tarefas de maior responsabilidade. Ao trabalhar com um plano progressivo de competências pessoais global estabelecido desde o início, o estagiário começa a trabalhar em conjunto com um novo tutor para desenvolver competências profissionais específicas, o que depende de questões específicas do plano de estágio, dos projetos da empresa e do próprio progresso do estagiário.

O programa de estágio é estabelecido no início do ano com competências profissionais essenciais ou projetos da empresa contínuos nos quais os estagiários irão trabalhar (com o tutor designado). As primeiras semanas são dedicadas a aprender uma determinada tecnologia e, dependendo dos contributos e do desenvolvimento ao longo deste ano, os estagiários irão progredir para outros projetos e tarefas no decurso do ano.

O primeiro estagiário do sistema dual da BIKUMA (Jon Alberdi) trabalhou na empresa durante 6 meses, desde setembro de 2018 até meados de março de 2019. Passou as primeiras quatro semanas a aprender o funcionamento da rede DRUPAL e como gerir e estabelecer elementos da plataforma. Depois disso, trabalhou em projetos com



Jokin Goioaga, professor na PIT, e Mikel Sobradillo, tutor na Bikuma

maior complexidade relacionados com os projetos comerciais da empresa: gestão de sistemas, *design* de *firewalls*, *design* de servidores e redes. O Jokin foi acompanhado por um instrutor ao longo de todo o estágio. A experiência foi descrita como positiva e o Jokin teve a oportunidade de fazer grandes progressos nos seus conhecimentos práticos sobre os sistemas digitais industriais mais comuns, bem como nas suas competências de trabalho em equipa e planeamento. Contudo, o Jokin sofreu uma lesão em meados de março, o que significa que, neste momento, se encontra de baixa durante várias

semanas. O seu programa de estágio do sistema dual, bem como os seus estudos, sofreram um revés e, neste momento, o Jokin talvez tenha de abandonar o programa e concluir os seus estudos em junho, se conseguir aprovação nos cursos teóricos. A BIKUMA lamenta imenso a perda do Jokin nesta fase e está ansiosa por receber um novo estagiário em outubro de 2019. A BIKUMA, bem como todas partes interessadas, expressou a sua grande satisfação com a possibilidade de receber outro estágio e continua a desejar receber um estagiário pronto para a formação completa.

### **Obstáculos e dificuldades**

Uma vez que as tecnologias que a BIKUMA utiliza são altamente específicas ou «recentes», nenhum formado as estudou/utilizou anteriormente. Isto significa que a



formação começa pelo nível básico com determinados sistemas digitais, o que consome tempo e exige um grande investimento por parte da empresa, no que diz respeito ao tempo que o tutor passa com o colaborador nas primeiras semanas/meses do estágio. Este investimento começa a compensar ao fim de 6 meses quando o estagiário/formados e familiariza com o desenvolvimento de conteúdos web.

### **Impacto**

O impacto de ser integrado lado a lado («aprendizagem em equipa através do trabalho») significa que (mesmo no período reduzido de 6 meses) o estagiário desenvolveu bastante as suas competências profissionais (entendimento e desenvolvimento de competências práticas em design de conteúdos web e sistemas) e as suas competências pessoais. Graças ao facto de ter um especialista ao seu lado (claramente planeado), de ter mentoria e apoio, de ter sido envolvido na realidade de uma equipa de projeto e de ter objetivos e uma reflexão regular sobre as aprendizagens, o estagiário obtém experiência real no planeamento, aumento da autonomia e um sentido de responsabilidade e conquista, que são excelentes para o seu CV e para a sua autoestima.

A BIKUMA também «viveu» a realidade do planeamento e do apoio do processo de formação de um estagiário em *part-time* (sistema dual) cuja permanência na empresa foi mais longa e agora está mais «confiante» e mais informada sobre o planeamento, apoio e mentoria de um programa de estágio. A empresa assistiu ao progresso efetivo das competências do estagiário num período de tempo relativamente curto e, especificamente, nos sistemas e redes que a empresa utiliza. Trabalhar em estreita colaboração com o estagiário também lhe permitiu moldar as competências pessoais do estagiário, que são uma parte valiosa do trabalho em equipa.

### **Fatores de sucesso**

A BIKUMA considera que as PMEs deviam aceitar um ou mais estagiários e integrá-los nos processos de equipa e nos objetivos logo desde o início e avançar progressivamente para tarefas e participações mais desafiantes. Isto leva a que o estagiário se sinta motivado e importante enquanto aprende competências essenciais de planeamento e competências profissionais e de trabalho em equipa. Desta forma, o estagiário também desenvolve o seu sentido de responsabilidade e autonomia. Um bom plano para o estágio que abarca as áreas fundamentais que a empresa precisa e a mentoria próxima (lado a lado) é o quadro básico. Outro elemento que a BIKUMA recomendaria é que o estagiário mantenha um diário do estágio com descrições detalhadas da aprendizagem (progresso), das ferramentas e dos processos integrados nas áreas de competências profissionais e pessoais do estagiário. Este diário pode ser revisto com o tutor do estágio (bem como com o tutor do centro de ensino e formação profissional) e comparado com os objetivos iniciais da empresa ou pessoais durante um certo período de tempo. Também incentiva o estagiário a estar consciente do seu progresso e das áreas de melhoria.

Embora, no início, o investimento num estágio seja considerável em termos de tempo, é uma das poucas formas de garantir uma formação precisa e de obter aquilo que se quer do seu estagiário/colaborador no que diz respeito a competências. A BIKUMA acredita que uma estreita colaboração com o tutor do centro de ensino e formação profissional permite a uma empresa obter as competências técnicas e pessoais que pretende e também ajuda bastante a empresa a estar informada sobre aquilo que o estagiário consegue inicialmente fazer. Esta colaboração ajuda a compreender as



capacidades de aprendizagem e a estabelecer um ponto de partida para um plano de desenvolvimento de competências pessoais e profissionais.

Ser capaz de se sentar lado a lado com um estagiário e despendere tempo suficiente para formar e apoiar a sua aprendizagem (oferecendo desafios e *feedback* de qualidade) significa que o estagiário permanecerá motivado e trabalhará arduamente e aos poucos adquirirá o perfil que a empresa pretende. Este contacto próximo garante um progresso firme e bons resultados para todos os envolvidos.



### **As ilações retiradas**

Tenha a noção de que o estágio é um processo gradual. Se o processo for bem apoiado apresenta resultados. Lembre-se de incentivar o estagiário. Todos começamos do zero.

### **Sucessos e oportunidades**

Uma estreita colaboração entre a BIKUMA e o centro de ensino e formação profissional significa que o tutor do centro de ensino e formação profissional conhece o perfil e as necessidades da empresa e pode seleccionar o estagiário mais adequado.



### **Obstáculos e dificuldades**

Os primeiros meses exigem imenso tempo despendido a formar e a apoiar o estagiário quando a empresa tem de começar pelos conceitos básicos e explicar o «como» e o «porquê» de tudo.



## 5. Estágios na Bulgária

---

O Ministério da Educação e Ciência (MEC) desenvolveu um Modelo de Parcerias entre as escolas de ensino e formação profissional e as empresas. O modelo tem como base a Lei em matéria de ensino e formação profissionais. A parceria entre a escola de ensino e formação profissional e a empresa é estabelecida através de um contrato entre a escola e a respetiva empresa e com Memorandos de Entendimento entre o MEC e a organização de colaboradores da empresa interessada e entre o MEC e o respetivo município. A empresa faz prognósticos sobre as suas necessidades de profissionais no início do ano letivo e a escola planeia a inscrição dos formandos com base nestas necessidades. O número de formandos inscritos é acordado com o município. O programa para a formação profissional é desenvolvido em conjunto pela escola e pela empresa em conformidade com os resultados de aprendizagem definidos nos Requisitos de Ensino Estatal para a aquisição de qualificação na respetiva profissão. Nas duas últimas classificações (11 e 12) da escola de ensino e formação profissional: a formação prática é realizada na respetiva empresa.

Em resposta à necessidade atual de melhoria da qualidade da formação profissional através da integração no local de trabalho com base na parceria entre escolas e empresas, o Ministério da Educação e Ciência (MEC) implementou o Projeto de Integração de Formandos ao abrigo do Programa Operacional para o Desenvolvimento dos Recursos Humanos financiado pelo Fundo Social Europeu. O projeto cria condições para uma abordagem sistémica e eficaz para a cooperação entre as escolas profissionais e as empresas locais, para uma maior autonomia das instituições de ensino e para novas oportunidades de desenvolvimento e implementação de políticas escolares independentes. Também são criadas condições para uma maior flexibilidade da organização de integração dentro do sistema de ensino e formação profissional com base em empresas locais e regionais e para a melhoria do sistema de ensino e formação profissionais, em geral, e do campo das integrações de formandos em particular. O Projeto de Integração de Formandos possibilita ao setor comercial estar mais ativamente envolvido no desenvolvimento de programas escolares orientados para a formação profissional, o que melhora as ligações entre os resultados do ensino profissional e as necessidades do mercado de trabalho em constante mudança. As atividades do projeto também contribuem para a melhoria das qualificações dos formadores no sistema de ensino e formação profissional ao ajudá-los a adquirirem determinadas competências relacionadas com a organização das integrações em ambientes de trabalho reais com base na parceria real com as entidades patronais e os parceiros.





## 5.1 A história da GABINVEST EOOD

<b>Nome da PME:</b>	GABINVEST EOOD
<b>Nome da PME em inglês</b>	GABINVEST LTD.
<b>Morada:</b>	1 Kapinata, 5300 Gabrovo, Bulgária
<b>Data da fundação:</b>	1992
<b>Número de colaboradores:</b>	200
<b>Setor:</b>	Metalurgia, indústria da caça
<b>Atividades:</b>	Componentes para caça e pistolas de ar e pistolas desportivas no segmento exclusivo da indústria da caça
<b>Site:</b>	<a href="http://www.gabinvest.eu">www.gabinvest.eu</a>

### Histórico da experiência da empresa no que diz respeito a estágios/aprendizagem em contexto de trabalho

A empresa recebeu estágios durante 3 anos e integrou 10 estagiários.

### Apresentação

Os progressos tecnológicos e o crescimento comercial na UE e no estrangeiro colocaram a empresa numa situação difícil no que diz respeito a encontrar as competências e os colaboradores certos. Começaram à procura de talentos por todo o lado e, com base na previsão feita, a primeira alternativa foi procurar estabelecer parceiras numa fase bastante precoce com escolas e universidades.

Ao mesmo tempo, foi introduzido um novo sistema de ensino dual na especialidade de «Engenharia Mecânica», «Máquinas e Sistemas com CNC» com admissão no 7.º nível e estudo intensivo de inglês na Escola Técnica Profissional «Prof. Nikola Vassiliadi» em parceria com as empresas Gabinvest EOOD, Impuls AD, Podemkran AD, Threading Tools Gabrovo EOOD e CERATITIT Bulgária AD.

### Abordagem metodológica

Após o ano letivo de 2015/2016, as duas primeiras turmas para a formação no sistema dual na Bulgária foram implementadas com sucesso - em Sófia com 27 formandos na especialidade de «Comércio» em «Economia» e na cidade de Gabrovo com 26 formandos na especialidade de «Mecatrónica»; foram lançadas outras 5 novas turmas no ano letivo de 2016/2017 e nos anos posteriores. Este processo foi iniciado ao abrigo de um projeto com a Áustria e no seguimento das suas práticas e modelos de sucesso que foram introduzidos em todas as empresas que participaram no projeto ADVANTAGE AUSTRIA.

Existe um novo programa escolar comum para a preparação dos formandos no qual a teoria é combinada com a prática nestas PMEs e em algumas empresas de grande dimensão. No final dos seus estudos, os formandos que concluíram a nova forma de ensino dual recebem, para além de um certificado de aquisição de qualificação profissional, um terceiro grau: uma garantia de aquisição de competências profissionais, bem como um diploma para a conclusão do ensino secundário, que lhes permite aceder a uma instituição do ensino superior. Os formandos que tenham demonstrado competências, motivação e responsabilidade têm então a oportunidade não só de continuar a trabalhar nas empresas parceiras, mas também de desenvolver ainda mais e até mesmo assumir posições de liderança nas empresas.



## **Obstáculos e dificuldades**

No geral, o ensino dual e o ensino e formação profissional só têm sido alvo de desenvolvimento nos últimos anos na Bulgária. O interveniente mais importante no desenvolvimento do ensino dual é o negócio. As empresas da Bulgária têm de ter a iniciativa de iniciar uma turma de especialidade com as competências necessárias. Primeiro, é necessário verificar se existe uma escola na vizinhança que prepare os formandos para esta profissão e falar com eles. Uma empresa raramente aceita uma turma inteira - mesmo as empresas grandes aceitam entre 5 a 10 estudantes e, para ter o ensino dual, toda a turma deve ser formada no mesmo programa. Isto significa que é necessário criar parcerias entre empresas. Depois a escola e a empresa estabelecem um calendário para a formação prática e as empresas nomeiam mentores para formar os estudantes no local de trabalho. O mínimo é 1 mentor para 5 alunos. As empresas assinam um contrato de trabalho com o formado e pagam-lhe um valor que corresponde a 90% do salário mínimo em relação ao trabalho efetuado.

## **Impacto**

Maior qualidade e preparação das competências relevantes para as necessidades das empresas, maior motivação dos formandos e troca de conhecimentos e competências para o seu percurso profissional. Muitas vezes, os jovens não fazem a menor ideia sobre qual será o seu trabalho futuro e o setor da sua carreira. Não têm informações suficientes e isso conduz à falta de motivação. Os tutores são mais velhos e não os conseguem apoiar na utilização de algumas tecnologias novas, nem são bem-sucedidos nas abordagens para os atrair. Como tal, as boas práticas como esta são uma das poucas formas de ajudar no processo. Além disso, determinadas profissões, como técnicos de máquinas, já não atraem os alunos. A maioria dos formandos sonha em seguir uma profissão em gestão e TI.

## **Fatores de sucesso**

Gabrovo é uma das poucas regiões da Bulgária onde existe um número suficiente de empresas e escolas ativas em ensino e formação profissional. A universidade técnica local é a outra intersecção entre as empresas e o ensino da zona, onde há um investimento na próxima geração de talentos. Todos os anos 750 formandos da região são aceites, o que dá às empresas um vasto conjunto de seleção. A região representa 17% do ensino e formação profissional na Bulgária. Para além disso, a empresa estabeleceu ótimas práticas e aplica ainda novas abordagens: bolsas de estudo, dias de demonstração, dias abertos na empresa, horários de trabalho flexíveis e apoio financeiro, para além do salário. É bastante benéfico que o custo de vida em Gabrovo, sendo uma cidade pequena, comparativamente às grandes cidades, seja relativamente baixo e os formandos e as PME's conseguem ter dinheiro para as rendas e para outras despesas. As empresas da região têm relações próximas e trocam colaboradores, boas práticas e benefícios entre elas. Este é o fator de sucesso essencial e deve ser aplicado a outras regiões na Bulgária com características semelhantes.

## **As ilações retiradas**

A participação ativa das empresas, especialmente as PME's, no processo e no sistema educativos é crucial. As PME's precisam de tomar determinadas medidas e unir esforços para ultrapassar a falta de talentos e competências na área de engenharia, que os jovens tendem a preterir como carreira. Quando há uma iniciativa comum e



melhor ainda - um projeto liderado por líderes em ensino dual - isso é um fator de sucesso e de motivação para que outras PMEs se juntem à iniciativa.



### Sucessos e oportunidades

A GABINVEST LTD. faz parte do projeto piloto para o desenvolvimento do ensino dual na Bulgária, em conjunto com a embaixada da Áustria, várias empresas de Gabrovo e a escola secundária técnica profissional. Os formandos sentem-se bastante motivados para trabalhar na empresa e aprender conteúdos novos. Aplicam a teoria e ajudam a criar novas ideias e a utilizar novas tecnologias.



### Obstáculos e dificuldades

O principal desafio é encontrar colaboradores qualificados e preparados em cidades mais pequenas da Bulgária. O sistema dual é bastante recente, tendo sido desenvolvido apenas nos últimos 3 a 4 anos com o apoio de líderes da Áustria, Alemanha e Suíça. A empresa deve ser a parte ativa e consultar as instituições de ensino e formação profissional sobre as necessidades de competências, sobre novos programas escolares e sobre programas de preparação de engenheiros. Os estudantes não se sentem motivados para estudar estas áreas. As campanhas e os apoios públicos são necessários para fomentar este processo.

## 5.2 A história da BIOMASHIN



<b>Nome da PME:</b>	БИОМАШИНОСТРОЕНЕ АД
<b>Nome da PME em inglês</b>	BIOMASHIN AD
<b>Morada:</b>	160 Vasil Aprilov blvd. 4003 Plovdiv, Bulgária
<b>Data da fundação:</b>	1986
<b>Número de colaboradores:</b>	250
<b>Setor:</b>	Indústria alimentar, equipamento tecnológico
<b>Atividades:</b>	A Biomashin é uma empresa líder especializada na conceção e produção de equipamento tecnológico para as indústrias de laticínios, processamento alimentar, cerveja, bebidas, farmacêutica e cosméticos.
<b>Site:</b>	www.biomashin.com

### Histórico da experiência da empresa no que diz respeito a estágios/aprendizagem em contexto de trabalho

A empresa recebeu 4 estagiários desde o ano de 2017.

### Apresentação

O ensino dual é introduzido na Bulgária no âmbito do projeto «Apoio suíço na introdução dos princípios do sistema dual no ensino profissional na Bulgária», financiado pela Suíça ao abrigo do Programa de Cooperação entre a Bulgária e a Suíça. O projeto é mais conhecido na Bulgária como DOMINO, a abreviatura búlgara para o ensino dual para as necessidades e requisitos modernos da sociedade. A



implementação do projeto teve início em 2015, quando os formandos da Escola Profissional para as Tecnologias de Processamento Alimentar «Prof. Dr. Georgi Pavlov» em Sófia e da Escola Profissional «Ivan Hadzhienov» em Kazanlak (sul da Bulgária) foram pioneiros na introdução do ensino dual baseado no modelo suíço.

O projeto DOMINO oferece seminários para a preparação da documentação educativa e a formação de professores e mentores das empresas. Além disso, são oferecidos seguros escolares, bolsas de estudos e custos dos anúncios e administrativos.

### **Abordagem metodológica**

Desde 2017, a Biomashinostroene é parceira num projeto de Ensino Dual e os colaboradores da empresa são estudantes do nível XI e XII que trabalham como parte da sua formação prática. A PME implementa um programa em parceria com a escola de ensino e formação profissional Prof. Tsvetan Lazarov e quatro formandos de máquinas CNC trabalham e recebem formação em simultâneo num ambiente de trabalho real ao abrigo de um programa especial do Projeto Domino do Programa de Cooperação entre a Bulgária e a Suíça.

### **Obstáculos e dificuldades**

Uma porção muito reduzida de formandos trabalha no futuro na profissão para a qual receberam formação na escola profissional. Existe uma necessidade de realização de um inquérito nacional para averiguar a percentagem de formandos que concluíram o ensino profissional, que trabalham numa profissão para a qual receberam formação durante 4 ou 5 anos. Após a análise dos resultados, devem ser realizadas reformas. Trata-se de um longo processo e projetos como o DOMINO podem acelerar o processo. Uma das principais funções da administração pública é promover a formação profissional e coordenar as necessidades empresariais e a oferta de escolas do ensino secundário/profissional nas regiões. Os programas escolares e os programas que estão a ser desenvolvidos devem ser atualizados e os manuais e os auxiliares das disciplinas técnicas devem ter menos teoria e mais elementos visuais.

### **Impacto**

Os jovens obtêm uma perspetiva real das condições específicas de cada profissão, bem como das competências de que precisam no dia a dia. Com formandos com idades compreendidas entre os 12 e os 15 anos, a empresa cria programas de desenvolvimento precoce de carreira. A empresa faz demonstrações do princípio de produção dos produtos e apresenta todas as profissões envolvidas no processo.

Para além da experiência prática, os formandos recebem recompensas e estágio na empresa durante o tempo em que trabalharem na empresa.

### **Fatores de sucesso**

No total, foram inscritos no ensino dual 1134 formandos em 32 escolas profissionais em 19 cidades ao abrigo do Projeto DOMINO do Programa de Cooperação entre a Bulgária e a Suíça. Mais de 170 empresas búlgaras e estrangeiras participam no projeto de ensino dual. O novo sistema de formação fornece às PME as ferramentas e as abordagens necessárias que não podem ser desenvolvidas internamente e com os recursos da empresa, como no caso das grandes empresas.



## As ilações retiradas

Os conhecimentos sobre os outros países e as boas e antigas tradições do ensino profissional búlgaro são combinados e conduzem à realização bem-sucedida de novos programas escolares e à participação da empresa no ensino dual. O projeto piloto e as melhores práticas são muito mais simples de implementar pelas PME. A empresa aproveitou as oportunidades e as parcerias no âmbito do Projeto DOMINO para desenvolver com sucesso um modelo e programa de estágio desde 2017. Contudo, trata-se de um longo processo que é afetado pelos intervenientes e fatores externos, que também precisam de cooperar e de contribuir para os estágios. A Biomachin começou apenas em 2017 e monitoriza os resultados para se adaptar e adotar um comportamento mais eficaz no futuro.



### Sucessos e oportunidades

Taxa mais elevada de candidatos elegíveis para as vagas, facilidade de acesso a jovens desejosos de aprender e trabalhar. Os colaboradores também estão dispostos a serem mentores e tutores e a trocarem práticas e conhecimentos não apenas com as escolas e com os tutores, mas também com os pais e as autoridades não diretamente envolvidas. A existência de boas práticas e modelos para serem utilizados pelas PME é um fator essencial para o sucesso.



### Obstáculos e dificuldades

Apenas com projetos piloto estrangeiros, sem políticas estatais, o método de ensino dual não tornará as escolas profissionais de «ferreiros» para «executivos» e criadores de trabalhos bem remunerados. Outro obstáculo é a atitude da sociedade e o apelo das profissões do setor da engenharia. As escolas profissionais têm dificuldade em recrutar formandos porque este tipo de formação não é popular entre os jovens ou os pais. Isto conduz a uma falta de formandos para recrutamento e inscrição nos novos programas.



## 6. Estágios na Itália

---

Os estágios foram introduzidos pela primeira vez na Itália em 1955 como contrato de trabalho para os jovens. Os estágios foram reformados várias vezes nas décadas seguintes e foram alvo de grandes mudanças no final da década de 90, altura essa em que as medidas de emprego jovem começaram a ser concebidas e projetadas em associação às políticas de ensino e formação. Em 2003, os estágios assumiram a estrutura que continuam a ter hoje: três esquemas de estágios. Todos os esquemas de estágios são definidos como contratos de trabalho sem data de término e os estagiários têm direitos e obrigações como qualquer colaborador.

A reforma de 2015 dos contratos de trabalho reviu o quadro legal dos três esquemas de estágios. Na altura da revisão, os esquemas tinham as seguintes características:

1. Estágio para qualificações profissionais, diplomas do ensino secundário superior e certificados de especialização técnica.
2. Estágio orientado pela profissão. Trata-se de um esquema que não se enquadra no sistema de ensino e formação profissional, o que conduz a uma qualificação profissional.
3. Ensino superior e estágio por motivo de pesquisa.

Existem diferentes tipos de incentivos para a contratação de estagiários, tais como a possibilidade de oferecer uma remuneração inferior do que aos outros colaboradores que realizam as mesmas atividades (tendo em conta o compromisso de formação que caracteriza o contrato de estágio) ou a exclusão dos estagiários do cálculo de pessoal. Quando a empresa contrata um estagiário, a empresa deve estabelecer um plano de formação individual. Este plano é elaborado de acordo com os objetivos de formação e as metas educativas que são mencionadas no perfil relevante delineado pelas autoridades regionais com os parceiros sociais. O plano de formação individual fará referência à formação na empresa.

### 6.1 A história da Eurocrea Merchant SRL

---



<b>Nome da PME:</b>	EUROCREA MERCHANT SRL
<b>Nome da PME em inglês:</b>	EUROCREA MERCHANT
<b>Morada:</b>	Via Domenico Scarlatti 30, Milan, Itália
<b>Número de colaboradores:</b>	Mais de 20
<b>Setor:</b>	Ensino e formação empresarial
<b>Atividades:</b>	Inovação no sistema de PMEs na Itália
<b>Site:</b>	<a href="http://www.eurocreamerchant.it">www.eurocreamerchant.it</a>

### Histórico da experiência da empresa no que diz respeito a estágios/aprendizagem em contexto de trabalho

À medida que a Eurocrea Merchant começou a crescer durante os últimos anos, a empresa deparou-se com a falta de mão de obra qualificada. Além disso, uma vez



que a empresa não tinha um departamento específico, os colaboradores de diferentes departamentos cobriam as necessidades da administração de recursos humanos. O recrutamento e seleção dos candidatos certos demorou algum tempo, uma vez que a área de especialização da empresa é bastante específica. Como tal, a Eurocrea Merchant introduziu atividades de aprendizagem em contexto de trabalho para conhecer e formar a nova «mão de obra» antes de contratar novos colaboradores. A empresa recebeu 1 estagiário durante o último ano e recebeu outros estagiários no passado.

### Apresentação

O crescimento estável da empresa comprovou a necessidade de ter um apoio adicional em algumas atividades, tais como a gestão das redes sociais e a tradução. Como tal, a empresa assinou contratos de colaboração com universidades próximas de forma a ativar experiências de estágios e/ou de aprendizagem em contexto de trabalho com os formandos ou ex-formandos das universidades

### Abordagem metodológica

O recrutamento de estagiários é realizado em estreita colaboração com os gabinetes de carreiras das universidades e com os mentores das universidades. Desta forma, a empresa garante que o programa de estágio se enquadra nas necessidades dos formandos e que as tarefas que lhes são atribuídas são relevantes e estimulam os seus interesses. O objetivo é transformar os formandos em profissionais equipados com as competências e as aptidões certas.

«A EUROCREA quer melhorar a competitividade e a inovação da sociedade europeia.»

Em primeiro lugar, a Eurocrea Merchant realiza uma avaliação interna das competências necessárias de acordo com o plano estratégico da empresa para os anos seguintes. Depois, a empresa cria uma pasta com o título «perfil de trabalho», que inclui a descrição da empresa, o perfil necessário e as competências e aptidões necessárias. Em seguida, a empresa contacta a universidade e/ou os mentores das universidades para verificar a disponibilidade dos formandos interessados na «vaga». Se tiverem candidatos interessados que correspondam aos requisitos da empresa, a empresa ativa a atividade de aprendizagem em contexto de trabalho. Caso contrário, a empresa utiliza os portais na Internet (p. ex. LinkedIn, etc.), as redes sociais e outras ferramentas relevantes para encontrar os candidatos certos.

No final da atividade de aprendizagem em contexto de trabalho, é pedido aos trabalhadores jovens que deem *feedback* sobre a experiência.

### Obstáculos e dificuldades

Uma das principais dificuldades com as quais a Eurocrea se deparou foi o tempo necessário para a formação inicial dos estagiários/formandos, uma vez que se tratava da sua primeira experiência de trabalho. Os tutores precisaram de ensinar tarefas básicas aos estagiários antes de dedicarem tempo ao desenvolvimento de competências mais essenciais, o que consumiu bastante tempo.

O tempo investido a formar um novo estagiário/formando é bastante longo, especialmente no início, não só devido ao treino básico, mas também porque é necessário tempo para «corrigir os erros deles» como parte do processo de



aprendizagem. Normalmente, a formação de um novo membro da equipa demora mais de 6 meses, de acordo com as normas de qualidade internas.

O tutor interno é um colaborador a tempo inteiro da empresa, por isso, pelo menos no início, a contratação de um novo estagiário/formando diminui a produtividade do tutor. A produtividade geral foi recuperada quando o estagiário/formando completou a formação e decidiu permanecer na empresa durante mais tempo como colaborador.

Outra dificuldade encontrada foi a seleção de colaboradores cuja missão era trabalhar na área das atividades da PME. Na verdade, as atividades de aprendizagem em contexto de trabalho constituem meios através dos quais os trabalhadores jovens percebem se gostam mesmo do emprego, uma vez que é possível que o estagiário não goste da área de especialização da PME.

Concluindo, as atividades de aprendizagem em contexto de trabalho constituem meios para as PMEs e os trabalhadores jovens compreenderem se o interesse é mútuo!

### **Impacto**

O impacto é visível no estagiário/formando e na empresa. Os estagiários têm a oportunidade de adquirirem experiência profissional efetiva num ambiente de trabalho real, de passarem tempo no mercado de trabalho que lhes interessa (ou não) e de obterem competências valiosas. Por outro lado, a empresa recebeu apoio e conheceu novas pessoas com grande potencial que, no final da experiência, se tornaram profissionais, com a possibilidade de serem contratados pela empresa.

Mesmo que, a curto prazo, o impacto não seja visível, a longo prazo a implementação de atividades de aprendizagem em contexto de trabalho ajuda as PMEs e os trabalhadores jovens a darem resposta às necessidades uns dos outros.

### **Fatores de sucesso**

Os estágios e a aprendizagem em contexto de trabalho dão às pequenas e médias empresas a possibilidade de formarem, testarem e conhecerem os potenciais novos colaboradores.

Outro fator de sucesso é a integração de novos pontos de vista na estrutura organizacional e de novas competências dentro de uma empresa. Além disso, os novos estagiários e formandos permitem aos colaboradores a tempo inteiro aumentarem as suas competências como tutores e aprendam através da transferência de conhecimentos.



### **As ilações retiradas**

Contratar um estagiário é uma forma importante de conhecer novas pessoas/futuros colaboradores, mas é necessário ter em atenção que tem de os formar (e, como tal, investir tempo na aprendizagem em contexto de trabalho).

Além disso, as dificuldades das tarefas que atribui a um novo estagiário são proporcionais à motivação do estagiário e à hipótese de o estagiário se tornar num futuro colaborador. De certa forma, está a investir neles.



## Sucessos e oportunidades

A aprendizagem em contexto de trabalho constitui uma oportunidade de um estagiário conhecer uma nova empresa e compreender em que área o(a) estagiário(a) se quer especializar.

Para a PME, constitui uma oportunidade de recrutar pessoas motivadas e formadas.



## Obstáculos e dificuldades

Investir tempo na criação de parcerias com organizações (tais como a universidade e o centro de ensino e formação profissional) e investir tempo na formação da nova pessoa.

## 6.2 A história da Ca.Ve.Co. S.r.l.



<b>Nome da PME:</b>	Ca.Ve.Co. S.r.l.
<b>Morada:</b>	Via C. Golgi 18, Palazzolo sull'Oglio (Bréscia), Itália
<b>Data da fundação:</b>	24/01/1979
<b>Número de colaboradores:</b>	23
<b>Setor:</b>	Fabrico
<b>Atividades:</b>	Máquinas de embalagem
<b>Site:</b>	www.caveco.it/

## Histórico da experiência da empresa no que diz respeito a estágios/aprendizagem em contexto de trabalho

Recentemente, face à necessidade de encontrar pessoal especializado, a empresa começou a recorrer a estágios.

### Apresentação

A equipa da empresa estava com uma sobrecarga de pedidos e alguns colaboradores estavam prestes a ir para a reforma. A empresa precisava de integrar novos colaboradores, mas era difícil encontrar trabalhadores do mercado de trabalho já com especialização nas tarefas necessárias.

### Abordagem metodológica

A empresa começou a recrutar jovens com ensino secundário e começou a ensinar-lhe dicas práticas. O objetivo era formar as gerações futuras de colaboradores especializados na montagem de máquinas e em design 3D. Com esta abordagem, o objetivo da empresa era capacitar os seus colaboradores com atualizações tecnológicas e a experiência obtida na empresa.



### Obstáculos e dificuldades

O risco que uma empresa enfrenta ao escolher um estagiário é que, seja qual for a pessoa escolhida para entrar na empresa, está a dar um salto rumo ao desconhecido e pode acontecer que, ao fim das primeiras semanas, o novo trabalhador se aperceba que aquele trabalho não é o seu futuro. Além disso, existe um risco de transferir conhecimentos para uma pessoa que decida não permanecer na empresa e prefira trabalhar para uma empresa da concorrência.

*«Preocupamo-nos com os seus alimentos.»*

### Impacto

O impacto na CAVECO foi uma renovação de pessoal com a integração de trabalhadores jovens que têm a oportunidade de trabalhar e aprender e de melhorar os conhecimentos da empresa.

### Fatores de sucesso

A principal vantagem para as PME's é que podem contar com pessoal jovem, mas com a experiência e os conhecimentos necessários, e suportar custos de estágios muito inferiores aos custos dos colaboradores em regime normal.



#### As ilações retiradas

O estágio é certamente um caminho facilitado no crescimento rápido e bem-sucedido das PME's, porque permite construir os pilares do futuro empresarial, confiando a experiência a jovens motivados e poupando nos custos de recrutamento.

### Sucessos e oportunidades

O conjunto certo de cultura atual e a transferência de experiências apenas pode conduzir a uma melhoria positiva na forma de trabalho da empresa.



#### Obstáculos e dificuldades

Se não dedicar tempo a ensinar, nunca ninguém aprenderá e o conhecimento ficará perdido. Os erros fazem parte do caminho rumo ao objetivo.



## 7. Estágios em Portugal

O Sistema Nacional de Qualificações (SNQ) estabelece os cursos de estágio como uma modalidade inicial do ensino e formação profissional. O objetivo destes cursos é apoiar a integração no mercado de trabalho de jovens (entre os 15 e os 25 anos) através da melhoria das competências académicas, pessoais, sociais e relacionais, da oferta de conhecimentos e experiência na área das ciências e tecnologias e da oferta de experiência profissional prática. Estes cursos são realizados em esquemas de formação alternados e privilegiam a integração no mercado de trabalho, mas também permitem a conclusão dos estudos. Mais precisamente, os cursos de estágio são uma alternativa de formação com dupla certificação, uma vez que conferem ao mesmo tempo qualificações profissionais de nível 3 da ISCED e a qualificação académica do ensino secundário superior.

A aprendizagem em contexto de trabalho e os estágios são possibilitados pelos centros de formação profissional do Instituto do Emprego e Formação Profissional, doravante denominado IEFP. Os centros de formação certificados externos (mais de 170), em articulação com o IEFP, e as entidades/empresas alternadas também fazem parte do processo. As entidades de apoio alternadas, através de protocolos celebrados com o IEFP, orientam os estagiários durante os estágios. Estas empresas (públicas e privadas) são de várias áreas económicas, incluindo TIC, eletricidade e energia, transportes, entre outras. Cerca de 5000 entidades nacionais cooperam regularmente com o IEFP (CEDEFOP, 2014).

### 7.1 A história da Gateleven, Lda



<b>Nome da PME:</b>	Gateleven, Lda
<b>Nome da PME em inglês:</b>	Gateleven
<b>Morada:</b>	Praceta Actor Francisco Lopes Ribeiro, n 4, Venda Nova, 2700 – 007 Amadora, Portugal
<b>Data da fundação:</b>	1996
<b>Número de colaboradores:</b>	150
<b>Setor:</b>	Comércio e serviços
<b>Atividades principais</b>	Comercialização de produtos, comércio internacional
<b>Site:</b>	<a href="http://www.gateleven.pt/en">www.gateleven.pt/en</a>

#### Histórico da experiência da empresa no que diz respeito a estágios/aprendizagem em contexto de trabalho

A empresa começou por assinar um protocolo de colaboração com o Centro de Formação Profissional para o Comércio e Afins (CECOA), de forma a receber estagiários. Até ao momento, formou 4 estagiários, 3 da Área de Comércio Internacional (nível 5 do QNQ – Quadro Nacional de Qualificações, diploma de Especialização Tecnológica) e 1 estagiária do curso de Técnico de Contabilidade (nível 4 do QNQ, equivalência ao 12º ano de escolaridade).

*«Os resultados são medidos pela eficácia da operação. Neste caso, pode dizer-se que a integração dos estagiários também contribuiu para um aumento de vendas e para uma significativa melhoria da operação interna.»*



## Apresentação

A Gateleven, Lda é uma empresa que trabalha na área de comércio a retalho, vendas de viagens, moda e artigos de desporto. O contacto com o CECOIA começou em 2016, para se estabelecer um protocolo de colaboração.

O protocolo de colaboração assinado entre as duas organizações considerou a integração dos estagiários sem custos para a empresa. O programa formativo foi conduzido pela empresa e por este centro formação profissional.

A empresa também estabeleceu contactos com outros centros de ensino e de formação profissional para atrair mais estagiários. Atualmente, a empresa recebe estagiários do CECOIA e do CITEFORMA - Centro de Formação Profissional dos Trabalhadores de Escritório, Comércio, Serviços e Novas Tecnologias.

Em termos de procedimentos, os estagiários são acompanhados e apoiados pelo gestor dos recursos humanos (Bruno Fonseca) e pelas pessoas responsáveis pelas várias áreas, nomeadamente logística, finanças, recursos humanos, IT ou vitrinismo. São estes colaboradores os tutores dos estagiários.



Bruno Fonseca, responsável do departamento de Recursos Humanos da Gateleven

Cada estágio começa pela identificação das necessidades da formação na empresa, em contexto de trabalho, de uma forma transversal. Os estagiários são integrados transversalmente, o que significa que não existe uma organização e hierarquia rígida. O segredo do sucesso é o constante dinamismo. É organizada uma reunião mensal com todos os colaboradores e todos participam nas decisões e nas estratégias seguidas. São discutidos objetivos, metas, estratégias, novas abordagens comerciais, há uma análise dos problemas das equipas que têm contacto direto com os clientes e são definidas prioridades.

As decisões são baseadas no contacto com as pessoas. A humildade é cultivada de forma a transmitir conhecimentos e uma cultura de oportunidades para os jovens que fazem parte dessa cultura. Na empresa, as horas de trabalho são respeitadas, os salários são pagos «religiosamente» no primeiro dia do mês e existe uma baixa taxa de absentismo e de rotatividade do pessoal.

*«Nunca quisemos nem nunca iremos querer estagiários para servir cafés e tirar fotocópias.»*

A formação é apoiada internamente, “on the job” ou em sala, é uma formação «cooperativa» alicerçada na cultura da empresa, na estabilidade e na qualidade da equipa e no conhecimento de figuras de referência.

## Abordagem metodológica

A empresa certifica-se de que os estagiários jovens vivem em pleno o trabalho do dia a dia e são integrados na empresa, com orientação direta dos tutores. O tutor transmite os seus conhecimentos ao estagiário e depois as informações são integradas nas atividades realizadas pelo estagiário. Com isto pretende-se que a pessoa seja envolvida nas atividades que aprendeu.

Os estagiários têm acesso à dinâmica total da empresa, desde a gestão dos produtos ao marketing. Existe uma participação e um envolvimento completo, bem como uma



integração diária de dinâmicas positivas das lojas formal ou informalmente. E os colaboradores sentem o resultado do seu investimento.



Iryna Brytikova fez o seu estágio na Gateleven. Frequentou o Curso de Comércio Internacional (nível 5, diploma de especialização tecnológica) no CECOA e é atualmente assistente de vendas.

Os resultados são medidos pela eficácia da operação. Pode dizer-se que, com a entrada destes estagiários, a empresa assistiu a um crescimento forte das vendas no ano de 2018.

Para além da melhoria dos conhecimentos técnicos, personalidade, talento ou competências inatas, a política de integração de estagiários na empresa também contribuiu para que estes se sintam parte da Gateleven, são reconhecidos e respeitados pelas suas capacidades. Isto melhora a autoestima e a autoconfiança dos estagiários.

### Obstáculos e dificuldades

A principal dificuldade é o tempo que é necessário para fazer este projeto crescer ainda mais. O responsável do departamento de RH gostaria de evoluir este projeto para uma «Academia Gateleven» com o apoio de várias entidades, para promover a formação e, ao mesmo tempo, criar uma fonte de recrutamento e seleção de futuros colaboradores.

### Impacto

Alguns bons exemplos do impacto que este programa teve nos estagiários são:

Igor Rabino que é atualmente colaborador da Gateleven no departamento de Gestão e de Tecnologias da Informação.



A antiga estagiária Iryna Brytikova é atualmente assistente de vendas numa loja, no segmento dos acessórios de luxo para viagens, na Avenida da Liberdade. As formandas do departamento de logística, Susana Ramos e Roberta Tavares, trabalham no departamento administrativo e financeiro. Vanda Nobre recebeu formação como vitrinista e, atualmente, é assistente de vendas no El Corte Inglés.

Igor Rabino fez o seu estágio na Gateleven. Frequentou o Curso de Comércio Internacional (nível 5, diploma de especialização tecnológica) no CECOA e é atualmente gestor de produtos na Gateleven.

### Fatores de sucesso



Susana Ramos fez o seu estágio na Gateleven. Também frequentou o Curso de Comércio Internacional (nível 5, diploma de especialização tecnológica) no CECOA e está atualmente a trabalhar no departamento de logística da Gateleven.

A cultura organizacional da empresa é mais orientada para as qualidades profissionais e pessoais dos colaboradores e para a centralização dos seus serviços ou departamentos:

A integração de estágios profissionais de longa duração no local de trabalho é a melhor forma de identificar novos colaboradores, através da identificação do seu potencial, talento, capacidade de integração na equipa, cultura e motivação.

A forma como os estagiários se integram na empresa ajuda a tomada de decisão no que diz respeito à possibilidade de uma futura



contratação. Os traços de personalidade e a capacidade de gestão emocional são sempre tidos em conta.

A motivação constante dos estagiários aumenta a sua vontade de permanecer na empresa e ajuda a desenvolver o entusiasmo e o empenho. Os estagiários sentem-se felizes a trabalhar na empresa e dispostos a manter o ritmo e a permanecer na equipa.



### As ilações retiradas

- Maior confiança e certeza no processo de seleção de novos colaboradores;
- Melhoria e precisão desta seleção em relação às funções e às tarefas necessárias;
- O processo de formação inicial relacionado com os procedimentos, as ferramentas, as normas e a cultura da empresa maximizam a rentabilidade da empresa;
- Melhoria da agilidade e da qualidade comprovada pela integração destes estagiários.

Roberta Tavares fez o seu estágio na Gateleven. Frequentou o curso de Contabilidade (nível 4, equivalência ao 12.º ano de escolaridade) no CECOA e atualmente trabalha no departamento administrativo e financeiro da Gateleven.



- Vínculo emocional que os estagiários desenvolvem relativamente à empresa durante o período de estágio.

### Sucessos e oportunidades

- Integração bem-sucedida de quase todos os estagiários. As pessoas têm de estar predispostas a participar e a envolverem-se em tudo. O sucesso também depende da identificação do potencial e do talento das pessoas;
- Novas áreas de formação que devem ser ponderadas, por exemplo, a segurança informática.



### Obstáculos e dificuldades

A maior dificuldade foi identificar se a pessoa é capaz de se integrar na equipa e de se sentir motivada a aprender.



## 7.2 A história da Pinto & Cruz Gestão, Lda



<b>Nome da PME:</b>	Pinto & Cruz Gestão, Lda
<b>Nome da PME em inglês:</b>	Pinto & Cruz Group
<b>Morada:</b>	Rua Engenheiro Ferreira Dias, 469 – Ramalde – Porto, Portugal
<b>Data da fundação:</b>	2012, após a decisão de criação de uma subsidiária da Pinto & Cruz, S.A., criada a 21 de janeiro de 1935 (atualmente, pertence ao Grupo P&C)
<b>Número de colaboradores:</b>	42 colaboradores
<b>Setor:</b>	A Pinto & Cruz Gestão, Lda fornece vários serviços financeiros, administrativos, de comunicação, marketing, recursos humanos e sistemas de informação para as empresas de todo o grupo.
<b>Site:</b>	<a href="http://www.pintocruz.pt">www.pintocruz.pt</a>

### Apresentação

A Pinto & Cruz Gestão, Lda nasceu em 2012 como subsidiária da Pinto & Cruz, SA, que foi fundada há mais de 84 anos na cidade do Porto. Naquela altura, a empresa decidiu fornecer serviços de engenharia e executou a maior parte da sua atividade em instalações especiais; as áreas de tubos, válvulas e acessórios já existissem desde essa altura. A Pinto & Cruz Gestão, Lda presta apoio às outras empresas do grupo, numa área comercial bastante diversificada, e está presente noutras áreas geográficas.

A Pinto & Cruz Gestão tem cerca de 42 colaboradores e uma receita total de 2,2 milhões de euros e fornece serviços às empresas do grupo nos departamentos de serviços financeiros, comunicação, marketing, recursos humanos, informações, administrativo, entre outros. O Grupo P&C opera atualmente a nível global, com mais de 550 colaboradores e, em 2018, obteve uma receita total de 52,4 milhões de euros.

A integração de estagiários tem feito parte da cultura da empresa desde a sua fundação. A empresa nomeou uma área no departamento de recursos humanos responsável pela gestão de estágios profissionais e curriculares.

A empresa tem uma longa parceria com o CECOIA. A empresa integrou estagiários oriundos sobretudo da região do Porto, e em áreas tão diversificadas como: secretariado, contabilidade, técnico de logística e técnico de apoio à gestão. Mais recentemente, durante o mês de abril de 2019, terminara dois estágios do curso de técnico de apoio à gestão, que decorreram no departamento de recursos humano e financeiro.



Muitos dos formandos que receberam formação na empresa foram contratados no final do estágio e foram integrados com sucesso.

A Pinto & Cruz Gestão privilegia a integração de estagiários durante um período de estágio, porque isto permite à empresa acompanhar de perto o seu desempenho profissional, durante um certo período de tempo, uma vez que a integração de jovens na empresa é um dos principais objetivos de toda a iniciativa. A Pinto & Cruz Gestão também tem uma regra: atribuir tarefas reais aos estagiários e envolvê-los nos processos da empresa. A empresa está totalmente consciente da importância do estágio para a vida profissional futura dos jovens estudantes.

Atualmente, as empresas do grupo procuram ativamente estagiários. Procuram pessoas que possam cumprir determinados requisitos e integrar a empresa mais tarde. Muitas vezes, um estágio é o início de um processo de recrutamento, porque oferece um compromisso contratual com uma maior flexibilidade.

*«Damos a possibilidade de criar uma carreira na empresa após um estágio curricular. Sou um exemplo disso: comecei com um estágio na área administrativa.» Depois do estágio, passei para outros departamentos dentro da empresa e, quando voltei a estudar para tirar uma licenciatura em recursos humanos, convidaram-me para integrar este departamento, cerca de um ano depois. Atualmente, sou o principal responsável deste departamento.»*

### Abordagem metodológica

A integração dos estagiários pode acontecer de duas formas:

a) O departamento de recursos humanos recebe todos os pedidos para estágios, apresenta-os a todas as empresas do grupo, fomentando sempre o interesse na receção dos pedidos, e, se possível, gere todo este processo com as entidades e com a respetiva área de acolhimento.

b) Quando algum grupo/departamento da empresa tiver uma necessidade específica, o departamento de recursos humanos contacta a escola ou o centro de formação profissional parceiro para confirmar se existem estagiários disponíveis para serem integrados na empresa.



Associado ao acolhimento dos estagiários, a Pinto & Cruz Gestão nomeia um tutor, que acompanha o estagiário ao longo de todo o processo. O departamento de recursos humanos dissemina e procura soluções ao nível dos estágios e, ao mesmo tempo, gere o acompanhamento e os procedimentos de estágio.

A nomeação de tutores faz parte da cultura da empresa. Apenas em casos extremos, os estágios foram interrompidos devido à falta de interesse dos estagiários.

Após o período de estágio, o desempenho do estagiário é avaliado e formalizado e depois é enviado para as escolas/centros de formação profissional. A taxa de sucesso é elevada porque a taxa de integração também é elevada. A Pinto & Cruz Gestão oferece aos estagiários a possibilidade de construir uma carreira na empresa após a conclusão do estágio curricular.



## Obstáculos e dificuldades



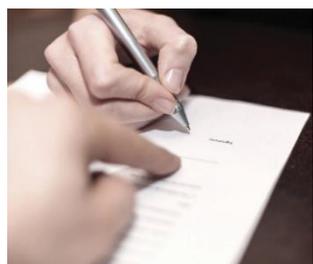
Inicialmente, a principal dificuldade foi convencer os responsáveis das várias empresas/departamentos a integrarem os estagiários durante o período de estágio. Depois de ultrapassado este problema, a principal dificuldade estava relacionada com as fases de seleção de jovens: a forma como interagem com as empresas. As escolas e os centros de formação profissional não ensinam os formandos a comportarem-se em ambiente real de trabalho. Os estagiários vêm preparados de um ponto de vista técnico, mas faltam-lhe competências interpessoais, nomeadamente sobre como se devem comportar na empresa. Por vezes os jovens ficam intimidados, dado que não estão preparados a entrar num ambiente de trabalho real. Logo, a empresa tem de intervir e orientar os estagiários.

Outra dificuldade com a qual a empresa se deparou foi o facto de alguns estágios apenas ocorrerem um dia por semana. A empresa prefere estágios que ocorram cinco dias por semana, o que permite preparar melhor as tarefas, acompanhá-los melhor e atribuir responsabilidades ao estagiário.

## Impacto

Em termos sociais, e quando falamos de jovens, a integração dos estagiários permite-lhes conhecer a realidade da empresa. Por outro lado, existe a possibilidade da reconversão e da integração profissional.

Todo este processo permitiu à Pinto & Cruz Gestão perceber quando existe uma necessidade de recrutamento, tomar uma decisão de contratação mais consciente.



Para os estagiários, o estágio tem tudo que ver com a metodologia da empresa, uma vez que coloca os estagiários no contexto da aprendizagem em contexto de trabalho. A experiência completa aquilo que eles aprendem em contexto escolar. Para além disso, desde o momento em que entram na empresa, os estagiários têm uma oportunidade de serem integrados na empresa, o que lhes dá uma oportunidade de carreira semelhante aos outros colaboradores.

## Fatores de sucesso

Os estágios podem ser o início de uma carreira e, como tal, não há nada melhor do que ter um período para conhecer a pessoa e avaliar o seu comportamento e perfil técnico. Se existir a possibilidade de contratar estagiários, o estágio representa uma situação em que ambas as partes envolvidas ficam a ganhar.



## As ilações retiradas

Os estágios curriculares constituem um mundo de oportunidades para as empresas encontrarem talentos.



### Sucessos e oportunidades

A taxa de sucessos torna-se ainda maior com a permanência e a retenção na empresa.



### Obstáculos e dificuldades

A falta de preparação dos jovens estagiários, que não estão preparados para entrar no mundo dos negócios. Os tutores também devem desempenhar um papel educativo e de suporte. Esta preocupação deveria passar também para as escolas.



## 8. Estágios na Grécia

---

Os estágios existem na Grécia enquanto opção do ensino e formação profissional (EFP) para os formandos do nível secundário desde 1950, sob a forma do sistema de aprendizagem das EPAS (escolas de formação profissional [secundário superior]), amplamente oferecido pelo OAED (Serviço de Emprego), o serviço público nacional de emprego. Desde 2013, com uma atenção renovada nas políticas europeias nesta matéria, os estágios têm sido uma prioridade no desenvolvimento de políticas em matéria de ensino e formação profissional na Grécia. A atividade para reformar o ensino e formação profissional e os estágios no país foi particularmente intensiva entre os anos de 2013 e 2016; incluiu o lançamento de uma série de leis, decisões e circulares que afetam particularmente a estrutura e a governação da aprendizagem em contexto de trabalho e dos estágios, bem como os aspetos operacionais do sistema. O quadro estratégico nacional de 2016 para a atualização do ensino e formação profissional, incluindo os estágios (doravante denominada estratégia do ensino e formação profissional de 2016), inclui a introdução gradual dos novos esquemas de estágios juntamente com o esquema existente oferecido pelo OAED.

Em resultado destes desenvolvimentos, o sistema de estágios na Grécia inclui:

- (a) o esquema das EPAS para o nível secundário superior;
- (b) o esquema das EPAL (escolas de ensino profissional) para o nível pós-secundário;
- (c) o esquema de aprendizagem dos institutos de formação profissional (IEK) para o nível pós-secundário.

### 8.1 A história da Scientific Centre for Physiotherapy, P. Kostoula

---



<b>Nome da PME:</b>	Φυσικοθεραπευτήριο, Επιστημονικό κέντρο Φυσικοθεραπείας, Π. Κωστούλα
<b>Nome da PME em inglês</b>	Physiotherapy, Scientific Centre for Physiotherapy, P. Kostoula
<b>Morada:</b>	Gerakari 2, 45333, Ioannina, Grécia
<b>Data da fundação:</b>	1996
<b>Número de colaboradores:</b>	2
<b>Setor:</b>	Fisioterapia
<b>Atividades:</b>	Remédios naturais, massagens terapêuticas, tratamentos caseiros.
<b>Site:</b>	<a href="http://www.petroskostoulas.gr/">www.petroskostoulas.gr/</a>

#### Histórico da experiência da empresa no que diz respeito a estágios/aprendizagem em contexto de trabalho

A empresa tem recebido formandos para estágios nos últimos sete anos, tendo recebido no total 7 alunos. A duração média do estágio é de 6 meses.



## Apresentação

Após uma longa reflexão, e de forma a encontrar futuros colaboradores, o representante da empresa decidiu integrar formandos através de programas de estágios nos departamentos de fisioterapia. No início, ele contactou centros de ensino e formação profissional da região de Ioannina, aos quais o representante anunciou a intenção da empresa de integrar formandos estagiários.

Para que a empresa pudesse conhecer os formandos candidatos, a empresa participou nos eventos denominados Dias da Carreira, organizados pela cidade de Ioannina. Durante esses eventos, o gestor da empresa conheceu vários formandos a quem entrevistou de forma a explorar as competências dos jovens formandos com os quais iria trabalhar. Graças a este contacto pessoal direto, o gestor da empresa consegue obter acesso direto aos candidatos. Como tal, nos últimos 5 anos, tem participado nos eventos Dias da Carreira, de forma a recrutar os melhores candidatos para a vaga de estágio disponível.

## Abordagem metodológica

Antes da integração dos alunos, o gestor conhece os candidatos através de entrevistas pessoais de forma a compreender as suas motivações mais profundas ao escolher o curso de fisioterapia e para perceber se os candidatos são verdadeiramente empáticos, uma qualidade muito importante para alguém que quer seguir a carreira de fisioterapeuta. Os conhecimentos práticos e teóricos é algo que se aprende, ao passo que o interesse pela ciência da fisioterapia e o amor pelos outros seres humanos é aquilo que desempenha um papel fundamental no recrutamento dos alunos.

Durante o estágio: Inicialmente, o formado acompanha a forma como o representante da empresa trabalha durante a prática de fisioterapia e depois recebe tarefas administrativas e responde às perguntas dos pacientes. Além disso, o formado recebe o histórico do paciente e realiza pequenas tarefas de fisioterapia. Mais para o fim do estágio e assim que o formado tiver adquirido a experiência adequada e tiver demonstrado a consistência adequada, é-lhe atribuído um serviço individual junto dos pacientes. O objetivo do estágio é testar o formado que também é um potencial colaborador após o estágio. Ao serem-lhe atribuídas progressivamente tarefas mais difíceis, o formado sente-se mais motivado, aumenta o seu espírito de iniciativa, e, como tal, o interesse na área também aumenta.

A filosofia da empresa é que cada pessoa e cada paciente são únicos, por isso aplica programas de fisioterapia individualizados. Educar os jovens com esta filosofia, o estágio e a prática na empresa contribuem não só para a aquisição de conhecimentos teóricos pelos alunos, mas também para a melhoria da sociedade e da comunidade local em geral.

## Obstáculos e dificuldades

O objetivo da empresa é prevenir dificuldades, por isso a empresa toma medidas antes do surgimento das dificuldades. A empresa mostra confiança nos alunos, mas sempre com moderação, e é possível obter isto através da avaliação inicial correta de cada estagiário. Existe ainda um acompanhamento contínuo do progresso do estágio e da evolução profissional do aluno. O gestor da empresa é o mentor de cada estagiário com o qual tem contacto pessoal diário e a quem fornece orientações. Desta forma, o próprio mentor retira satisfação do processo, uma vez que lhe é dada a



oportunidade de transferir os seus conhecimentos, formar um novo profissional e desenvolver relações de confiança com um potencial colaborador.

### **Impacto**

Durante todo este processo, a empresa tem acesso a potenciais colaboradores, dotados de uma formação adequada, quer em termos de conhecimentos práticos, quer em termos de relacionamentos interpessoais com os clientes.

O impacto também é visível na sociedade e na comunidade local, uma vez que os estágios contribuem para a redução do desemprego e para o aumento do emprego dos formandos nas áreas que eles estudaram. Além disso, os formandos, através do contacto pessoal com os clientes, aprendem a focar-se na pessoa enquanto ser humano e não apenas na aquisição de conhecimentos teóricos.

Os estagiários têm a oportunidade de estudar na sua área de estudo, o que os motiva a prosseguirem os estudos. Um componente essencial é, claro, o próprio aluno, que deve ser capaz de compreender a importância da oportunidade que lhe foi dada. A empresa dá 100% e investe na disseminação dos conhecimentos e na forma de aprendizagem dos alunos, de modo a simular o seu interesse nesta ciência em particular.

Por fim, o impacto da aprendizagem em contexto de trabalho também é visível no próprio mentor/formador, que agora tem motivações internas para passar os seus conhecimentos a gerações futuras, sobretudo a estagiários que mostram interesse e querem aproveitar a oportunidade que lhes foi dada.

Na verdade, um dos estagiários foi contratado após o fim do estágio e trabalha atualmente na empresa. O que fez com que o estagiário se destacasse é que o representante da empresa se reviu a ele próprio no comportamento do aluno. Viu a mesma paixão pelo apoio e o acompanhamento dos pacientes através da prática de fisioterapia.

### **Fatores de sucesso**

Os estágios fazem parte do ciclo da vida e têm um impacto significativo na sociedade. O objetivo do ser humano é transmitir conhecimentos às gerações futuras. Além disso, os formandos têm acesso a oportunidades importantes para o seu desenvolvimento profissional futuro. Os programas de estágios são essencialmente uma forma dos formandos se familiarizarem com a sociedade e com o mercado de trabalho. O objetivo da empresa é aprender através da integração de estágios e esforçar-se para obter os melhores estagiários.

### **As ilações retiradas**

Cada pessoa e cada paciente são especiais e, por esse motivo, os formandos também devem estar envolvidos em relacionamentos interpessoais, de forma a aprenderem a estar interessados neles próprios. Contudo, é ainda mais importante que o próprio formado demonstre um interesse adequado em conhecer e participar no trabalho que lhe é dado.

A atribuição progressiva de tarefas ao estagiário, dependendo do progresso que ele demonstra, aumenta a motivação interna do formado para a aprendizagem e também contribui para o sucesso do estágio.



### Sucessos e oportunidades

Todo o processo do estágio constitui uma oportunidade dada aos formandos de acesso aos conhecimentos práticos da área que estão a estudar. O sucesso do estágio é demonstrado através do seu impacto na empresa, no estagiário, no mentor/formador e na sociedade. Os estágios são uma forma dos formandos entrarem no mercado de trabalho e uma oportunidade para desenvolvimento profissional.



### Obstáculos e dificuldades

Uma excelente maneira de ultrapassar as dificuldades é evitá-las. Para isso, é necessário acompanhar constantemente o progresso do formado e avaliá-lo corretamente.

## 8.2 A história da ELVIK S.A.



<b>Nome da PME:</b>	E/BIK A.E.B.E
<b>Nome da PME em inglês:</b>	ELVIK S.A.
<b>Morada:</b>	Filellinon Str. 12, 18536 Piraeus, Grécia
<b>Data da fundação:</b>	1982
<b>Número de colaboradores:</b>	5
<b>Setor:</b>	Tecnologia marítima e atividades de expedição
<b>Atividades:</b>	Fabrico de produtos marítimos
<b>Site:</b>	www.elvik.gr

### Apresentação

A ELVIK SA foi fundada em 1982. Fabrica e comercializa produtos não combustíveis para navios, sobretudo para a decoração interior de navios, isto é, salas de estar, pontes de comando, escadas, cabinas, etc. Os produtos fabricados, tais como divisórias, tetos e portas, são certificados por organismos e organizações internacionais para serem utilizados em mar. Os escritórios da empresa estão localizados em Piraeus, Grécia, o centro da tecnologia marítima e das atividades de expedição.

A boa prática seguida durante o estágio foi o desenvolvimento das competências empresariais, a familiarização dos estagiários com o ambiente de trabalho e a aquisição de experiência profissional.

Em particular, o objetivo de cada estágio é familiarizar o estagiário com as condições de mercado, compreender os princípios básicos dos protocolos, a informatização, a orçamentação e a comunicação com os clientes/fornecedores e com outros parceiros comerciais.

### Abordagem metodológica

O estágio em causa decorreu na sede da empresa com um formado do Departamento de Gestão de Empresas do TEI of Western Macedonia (Kozani). Trabalham 5



colaboradores na sede da empresa. A supervisão do estágio ficou a função do dono da empresa, o Sr. George Papamanolis, e do Sr. Kostas Koulis, gestor de vendas e contabilidade da empresa. Ambos são licenciados em Gestão de Empresas.

A metodologia seguida foi a participação contínua do estagiário nas operações diárias da empresa e a participação na redação de documentos para o exterior e resolução de problemas de protocolo. Foi atribuída ao estagiário, ainda que com a orientação dos seus mentores, a tarefa de rastrear os produtos da empresa, um sistema que foi iniciado pouco tempo antes do início do estágio. Através da implementação do estágio, o formado teve acesso a uma comunicação contínua com os colegas da empresa e a um contacto constante com os parâmetros que influenciam a tomada de decisões.

Através da metodologia acima mencionada, o estagiário obteve conhecimentos aprofundados sobre as condições de trabalho na empresa, o que poderá resultar na sua contratação no fim do estágio como colaborador permanente da empresa.

Para a implementação da formação/estágio, a gerência da empresa também teve um papel ativo, uma vez que o dono da empresa foi responsável pelo acompanhamento e pela avaliação da formação.

Os critérios usados para a avaliação de toda a experiência do estágio foram a capacidade de resposta do aluno, os conhecimentos adquiridos, as competências adquiridas e a personalização do formado para se adaptar às condições de trabalho da empresa. Para além disso, também foi efetuada uma avaliação do estágio pela Administração da Universidade através de um questionário enviado à empresa.

Propomos a implementação de uma política comum de ensino com objetivos estabelecidos em total harmonia com as competências do formado e com os recursos humanos da empresa.

### **Obstáculos e dificuldades**

Não foram encontradas ameaças. Por outro lado, o contacto que o jovem formado teve com o ambiente de trabalho da empresa pode ser considerado uma oportunidade para maior desenvolvimento. O trabalho diário não foi encarado como uma rotina e uma atribuição formal das tarefas, mas sim como a formação em contexto real de trabalho, que o estagiário irá enfrentar num futuro próximo.

### **Impacto**

O objetivo principal da empresa era contratar o estagiário após o período de estágio e conseguiu fazê-lo sem qualquer dificuldade. Todo o processo de ensino e de formação profissional tinha sido alinhado com esta oportunidade de permanência e, embora o objetivo não tenha sido comunicado ao formado desde o início, nem sequer durante o estágio, houve sempre a intenção de contratar o estágio.

Os resultados foram bastante positivos. Durante a formação na empresa, o estagiário conseguiu ver e experienciar as condições e os requisitos do mercado. O estágio decorreu nos trâmites que tinham sido originalmente definidos e fez com que o estagiário e os restantes colegas trabalhassem em completa harmonia. Uma grande vantagem da contratação do formado no fim do estágio foi o seu interesse no negócio e na concretização dos seus objetivos.



## Fatores de sucesso

O objetivo da gestão era aplicar boas práticas no ensino e de formação profissional, o que se tornou possível com a implementação de um processo estruturado; com a divisão do trabalho, que resultaria numa carga de trabalho reduzida para os restantes colaboradores e com a criação de um melhor ambiente de trabalho. Além disso, a política da empresa é contratar pessoas formadas na empresa.

Os incentivos do mentor e da gerência serviram para melhorar a qualidade das operações da empresa através da partilha das tarefas.

## As ilações retiradas

A gerência da Elvik S.A. considera que existe sempre espaço para melhoria na formação durante o estágio. A empresa propõe a implementação de uma política comum de ensino com objetivos estabelecidos em total harmonia com as competências do formado e com os recursos humanos da empresa. Por este motivo, a empresa está em processo de definição de medidas e métodos de ensino e formação profissional através de um manual de formação que será utilizado para todos os estágios realizados nas instalações da empresa.



### Sucessos e oportunidades

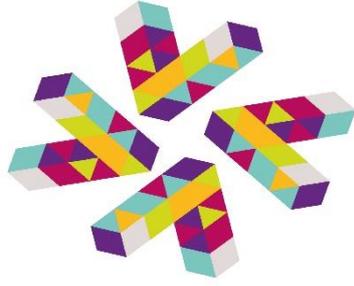
Uma questão para a implementação bem-sucedida do estágio foi a aplicação de fases de implementação coerentes durante a formação. Essas fases foram:

1. Definição de objetivos e metas;
2. Incentivo e apoio contínuos de forma a atingir estes objetivos;
3. Atribuição de tarefas (supervisão do fluxo de trabalho, ofertas para a atribuição correta dos preços dos serviços);
4. Concretização dos objetivos.



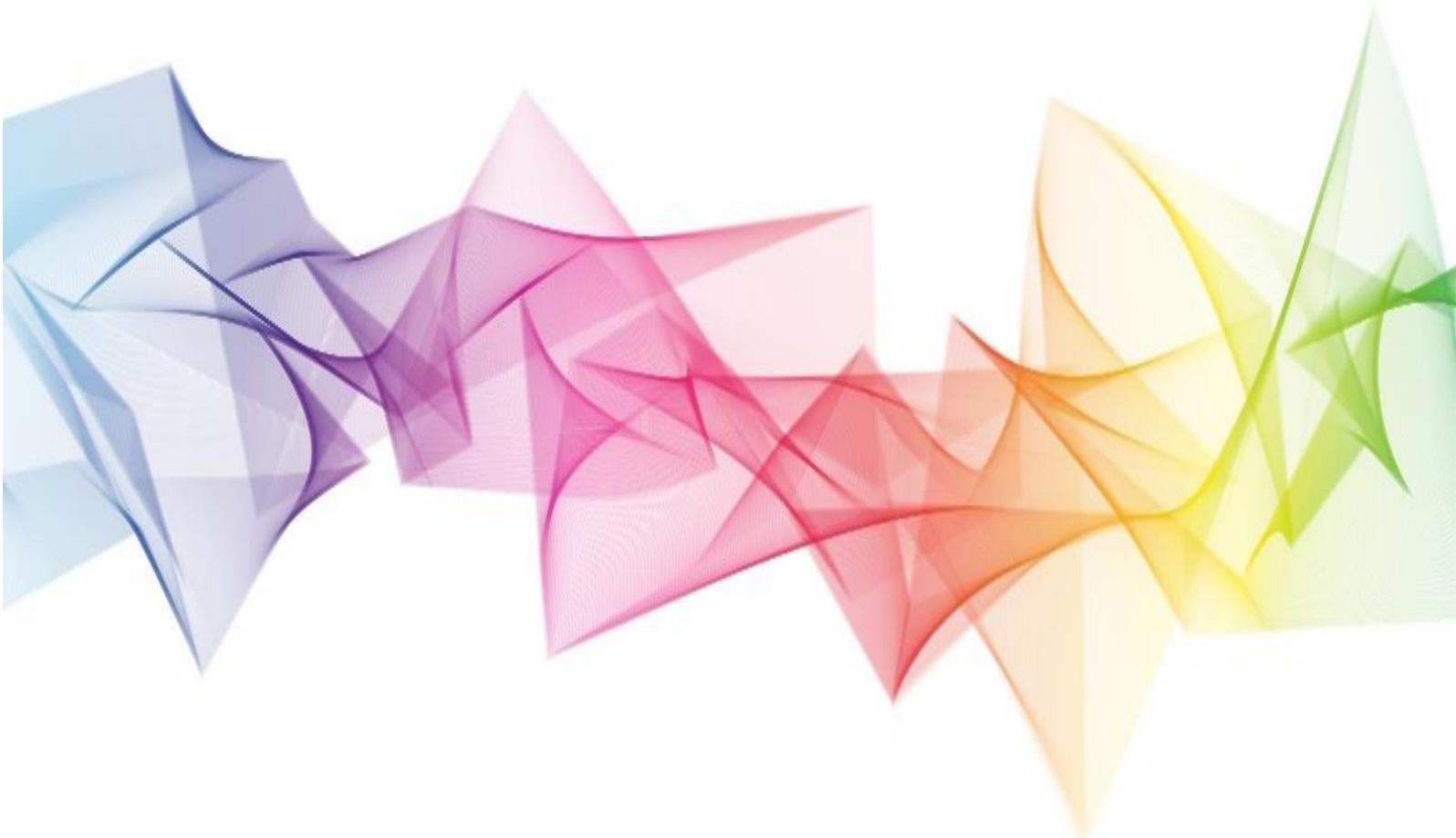
### Obstáculos e dificuldades

Não foram encontradas ameaças durante o estágio. O trabalho diário não foi encarado como uma rotina e uma atribuição formal das tarefas, mas sim como uma oportunidade de receber formação num ambiente de trabalho real.



**ROI**

Return on Investment of Work Based Learning and apprenticeships



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