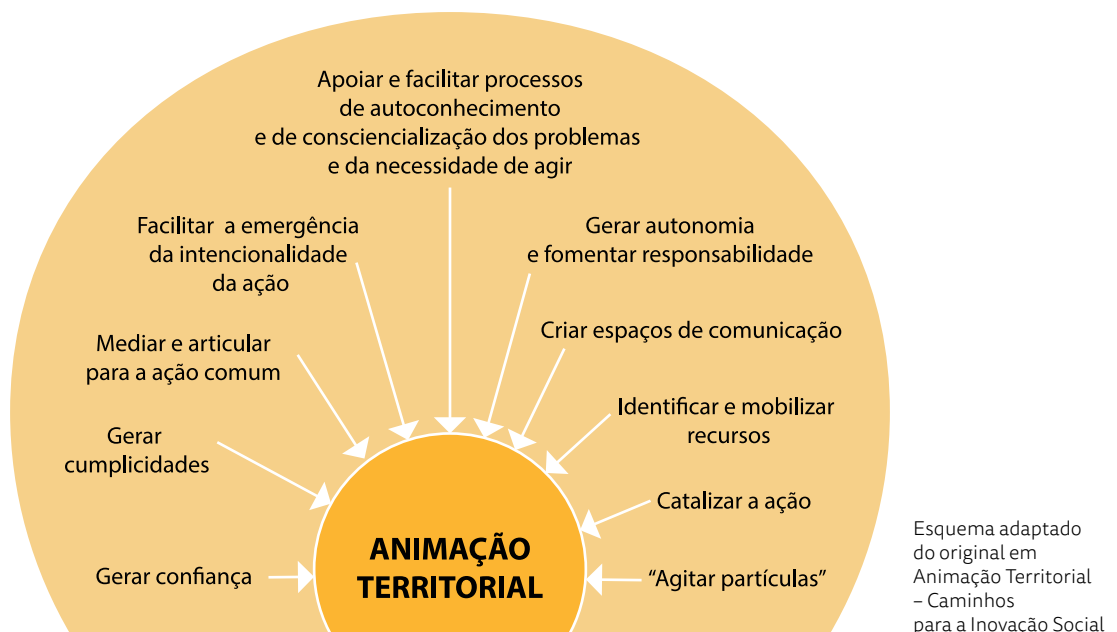


# Animação territorial

A animação territorial é «um processo dinâmico de intervenção que pressupõe uma atitude reflexiva baseada numa problemática e/ou que pretende responder a um conjunto de aspetos específicos contextualizados num território. Este processo constitui-se num tempo e num espaço e pressupõe uma flexibilidade ativa apenas passível de acontecer se nascer do encontro e sinergias entre os diferentes atores sociais (indivíduos, grupos, organizações, instituições)\*».



A animação territorial é uma das bases da construção das Redes de Empregabilidade e assenta no pressuposto de que é através da ação coletiva de atores diferenciados que se encontram soluções para o problema social complexo do desemprego. Importa, por isso, compreender os principais princípios metodológicos que lhe estão a montante:

**Territorialização** – ancoragem da intervenção num dado território que importa conhecer e no qual se devem reforçar os recursos e relações já existentes;

**Participação** – auscultação da comunidade sobre as suas necessidades, problemas e propostas, o que implica disponibilidade para estar em proximidade, utilização de ferramentas de diagnóstico participativo e criação de oportunidades de participação efetiva;

**Capacitação e “empowerment”** – das pessoas e das comunidades, a partir de processos de operacionalização das prioridades, da adequação a cada caso, e da mobilização de recursos endógenos

**Visão integrada** – setorialização comunicante, equipas interdisciplinares (e não meramente multidisciplinares), presenças na rua, grupos comunitários ou grupos (de parceiros) de trabalho comunitário ou “comunidades de prática” (alargadas à comunidade), pesquisa de fontes de informação.

**Trabalho em parceria** – definição dos diferentes papéis e missões de cada parceiro e dos seus planos de trabalhos; desenvolver parcerias de continuidade.

**Conjugação entre participação e parceria** – integração de todos (comunidade e entidades); mobilização e aproveitamento de todos os recursos de todas as entidades, descentralização e territorialização das instituições.

**Flexibilidade** – versatilidade, trabalho em equipa, resistência, criatividade, boa retaguarda emocional, abertura à diversidade.

**Conjugação de competências** – maior atenção aos aspetos relacionais; consciência das emoções, trabalhar as emoções e a inteligência.

\* «Animação Territorial – Caminhos para a Inovação Social», EQUAL, 2008.

## O papel do animador

A figura do animador/dinamizador da rede reveste-se da maior importância, sendo desejável que tenha um determinado perfil de competências pessoais e técnicas e que podem ser adquiridas ao longo do seu percurso; a saber:

- Capacidade de construir uma visão coletiva do território (perceber os «links» entre atores, os diferentes interesses, no território e com a envolvente externa) e uma visão estratégica.
- Capacidade para atrair e negociar a entrada de novos parceiros.
- Capacidade para reconhecer e aproveitar o que cada parceiro tem de melhor para trazer para a rede, de forma a torná-la mais eficaz, eficiente e abrindo portas e oportunidades.
- Capacidade para gerir e adequar as tarefas ao perfil de cada organização e técnico, diminuindo a taxa de esforço de cada participante.
- Conhecer a linguagem específica de cada organização e cultura organizacional assumindo-se como «interprete» e «tradutor» de linguagens organizacionais (por exemplo, entre grupos informais e entidades públicas, entre empresas e desempregados).
- Capacidade «diplomática» de negociação constante, numa lógica de um para um, com as lideranças de cada uma das organizações, para reforçar a importância da sua participação
- Capacidade para a contínua motivação da Rede, pela confrontação com resultados, novos parceiros, candidaturas aprovadas, etc.
- Competências de mediação e gestão de conflitos numa lógica de parceria.
- Capacidade para assegurar apoio técnico, numa lógica de neutralidade e assumindo o papel de «amigo crítico».
- Capacidade de mobilização da comunidade para a ação coletiva.
- Capacidade para assegurar a visibilidade institucional da rede no território.
- Capacidade de liderar, supervisionar ou apoiar a mobilização de recursos (internos e externos).
- Capacidade para fazer o *benchmarking* de boas práticas de promoção da empregabilidade, em contextos sociais e económicos adversos.
- Conhecimentos sobre a metodologia do emprego apoiado.

## Mais-valias do trabalho de animação territorial

- Construir abordagens inovadoras, essenciais para responder aos desafios atuais – problemas sociais complexos.
- Aumentar, diversificar e rentabilizar o acesso a recursos (humanos, de conhecimento, técnicos, físicos e financeiros).
- Ter uma maior capacidade, força e alcance para influenciar políticas, serviços, para criar soluções adaptadas, etc. – maior legitimidade e credibilidade junto de atores estratégicos.
- Maior horizontalidade e proximidade da comunidade, ao aproximar agentes decisores, de agentes, *front offices*, associações locais, etc.
- Maior compreensão do que nos distingue (sector, área de atividade, competências, motivações) e do que nos une, enquanto mais-valias para processos de desenvolvimento.
- Desenvolvimento profissional e organizacional.

## Obstáculos ao trabalho de animação territorial

- Visão dos parceiros (prevalência de atitudes de ceticismo, rigidez e preconceitos, face a parceiros ou sectores específicos; expectativas desajustadas face ao que é possível).
- Características "negativas" de cada sector (setor público: burocrático e intransigente; setor privado: competitivo apenas focado no lucro; sociedade civil: territorial, pouco estruturada)
- Limitações pessoais (competências inadequadas para o trabalho em rede; falta de confiança da eficácia do trabalho em rede; falta de disponibilidade e perfil para papel de animação/liderança).
- Limitações organizacionais (conflito de prioridades, interesses e protagonismos, competitividade entre parceiros, tempo para organização vs tempo para o coletivo, escassez de recursos)
- Limitações externas (clima social, económico e político, incapacidade de aceder a recursos externos, rapidez da mudança – desafios em constante alteração).



# A metodologia do emprego apoiado

## Valores e princípios

O Emprego Apoiado (EA) é um modelo de intervenção para trabalhar com pessoas em situação de desvantagem, no acesso e manutenção a emprego pago no mercado aberto de trabalho. O EA é completamente consistente com os conceitos de capacitação, inclusão social, dignidade e respeito pelas pessoas. No âmbito da European Union of Supported Employment (EUSE), foi alcançado um acordo sobre os valores e princípios que devem estar presentes em todas as fases de Emprego Apoiado e suas atividades e que estão de acordo com os plenos direitos de cidadania:

### Individualidade

O EA considera cada candidato como único, com seus próprios interesses, preferências, condições e histórico de vida.

### Respeito

As atividades do EA são sempre: adequadas à idade, dignas e melhoradas.

### Auto-determinação

O EA auxilia os candidatos a melhorar seus interesses e preferências, expressar suas escolhas e definir seu plano de emprego/vida, de acordo com as condições pessoais e contextuais. Promove os princípios da autodeterminação dos indivíduos.

### Escolhas Informadas

O EA ajuda as pessoas a compreenderem as suas oportunidades, de modo a poderem escolher consistentemente dentro das suas preferências e com uma compreensão das consequências das suas escolhas.

### Empowerment

O EA ajuda os candidatos a tomarem decisões sobre o estilo de vida e a participação na sociedade. Os candidatos estão envolvidos no planeamento, avaliação e desenvolvimento do seu percurso e dos serviços necessários nesse processo.

### Confidencialidade

O serviço/técnicos de Emprego Apoiado consideram confidenciais as informações fornecidas pelos candidatos que

têm acesso às suas informações pessoais recolhidas pelo técnico e qualquer divulgação é ao critério e com o acordo do indivíduo.

### Flexibilidade

O pessoal e as estruturas organizacionais podem mudar de acordo com as necessidades dos candidatos. Os serviços são flexíveis e respondem às necessidades dos candidatos e podem ser adaptados para atender aos requisitos específicos.

### Acessibilidade

Os serviços, instalações e informações de EA são totalmente acessíveis para todas as pessoas em situação de desvantagem.

Dentro destes princípios, este modelo assenta na otimização dos papéis a desempenhar pelos três elementos essenciais ao processo de integração: os técnicos de EA, os tutores das organizações (empresa ou outra) e as próprias pessoas – os candidatos (partindo da situação de desvantagem).

Só quando estes três elementos atingem o equilíbrio funcional e humano necessários é que o sistema alcança o ponto que lhe permite enfrentar as dificuldades naturais de um processo de inserção profissional. Como em qualquer sistema de forças, estes três elementos devem ter consciência de que só em conjunto resolverão com sucesso os inevitáveis – desequilíbrios que o meio, o processo e o tempo provocarão.

## Etapas

Os valores e princípios do EA são suportados por um processo/metodologia de 5 etapas que foram identificadas e reconhecidas como um modelo Europeu de boas práticas que pode ser usado como um enquadramento do Emprego Apoiado. As etapas são as seguintes<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> Para mais informação, consultar: «Manual - Trabalho em Rede»; e «Manual – Técnicos em Emprego Apoiado», da APEA.

**Etapa 1 – envolvimento do candidato:** tem como objetivo permitir a construção de uma relação de empatia, de segurança, de confiança e confidencialidade entre o técnico e o candidato; condição fundamental para que todos possam apreender os objetivos, os métodos e os instrumentos utilizados e para que o candidato seja capaz de exprimir, mais facilmente, as suas expectativas e necessidades. Pretende, também, saber sobre a identidade do candidato. Procura obter alguma informação geral e conhecimento do candidato, sua família, sua envolvente.

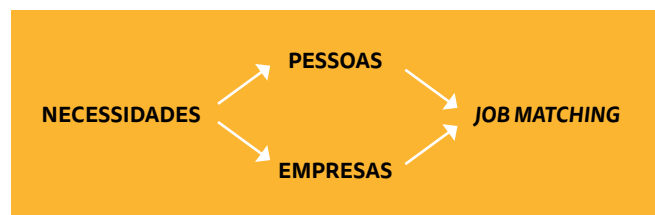
**Etapa 2 – perfil vocacional:** continuação do envolvimento do candidato, mas assegurando o *empowerment* do indivíduo ao longo do processo, realizando uma investigação/exploração que tem como objetivo identificar os valores e os interesses dos candidatos, através do levantamento e da reflexão sobre os momentos significativos do seu percurso pessoal e profissional. A investigação/validação tem como objetivo proceder ao reconhecimento e validação das competências dos candidatos, com vista à construção dos seus projetos pessoais.

**Etapa 3 – procura de trabalho:** pede-se a cada candidato que reflita sobre o seu percurso pessoal e profissional, analisando cada uma das profissões desempenhadas. Em seguida, cada candidato deve refletir qual a profissão ou profissões que gostaria de abraçar e para cada profissão é pedido ao candidato que procure especificar todas as atividades e funções necessárias, permitindo, assim, a obtenção de evidências de eventuais competências. Para cada atividade o candidato é convidado a referir o grau de satisfação que a mesma lhe poderá proporcionar.

**Etapa 4 – envolvimento com os empresários:** é um passo fundamental para um dos processos basilares da metodologia de EA, o *job matching* (ver FA 9); para tal, o técnico de EA, para poder ajudar e orientar o candidato na obtenção de um emprego, deve:

- Desenvolver uma rede de contactos e relações com profissionais de várias entidades, tais como: serviço social, centros de saúde, centros de emprego, associações empresariais, etc., para auxiliar no encaminhamento, avaliação e suporte de candidatos a emprego/negócio.
- Trabalhar com empresários e associações locais para o desenvolvimento de oportunidades de emprego/negócio, através de uma série de iniciativas de apoio.
- Ter conhecimento do mercado de trabalho, necessidades dos empregados e funcionários, conhecimento sobre emprego e empregabilidade.

- Sensibilizar para o EA, através de apresentações, participações em reuniões/eventos e marketing.



É este conhecimento que, com os dados dos candidatos e das empresas, que se irá contribuir forte e assertivamente para a colocação de uma pessoa no posto de trabalho correto – assegurando as competências da pessoa face às necessidades de um posto de trabalho de uma determinada empresa.

**Etapa 5 – apoio no local e fora do local de trabalho:** o técnico nesta etapa tem um papel decisivo:

Para a colocação e manutenção de postos de trabalho, sendo um recurso de avaliação da evolução da integração sócio laboral das pessoas, com ações de reenaminhamento ou outras necessárias à manutenção e incremento do nível de empregabilidade.

Deve intervir de forma interdisciplinar e de articulação de entidades, como processos decisivos na promoção, estabilização e desenvolvimento do emprego.

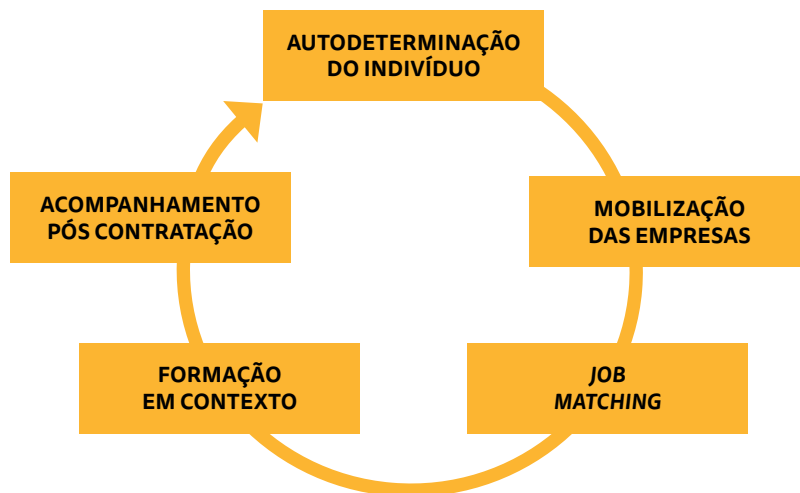
Ter em conta que se deve continuar a utilizar programas individualizados.

Agir permanentemente, tendo uma perspetiva estrutural da pessoa, fazendo uma abordagem global das relações dialéticas estabelecidas entre a pessoa e os sistemas e subsistemas envolventes (indivíduo / empresa / família / comunidade).

Intervir fazendo agir todas as componentes do armamento social da zona abrangente das unidades de acompanhamento pós-contratação, potenciando o desenvolvimento de programas que proporcionem a inclusão de jovens / adultos pertencentes aos grupos minoritários e desfavorecidos da nossa comunidade, em mercado aberto de trabalho.

Intervir com parceiros nacionais e transnacionais, possibilitando o intercâmbio de experiências e de investigação, ao nível das metodologias e instrumentos, assim como na formação de recursos humanos, nas áreas inerentes aos objetivos das Unidades de Acompanhamento Pós-Contratação. É também nesta etapa, e consoante o desenvolvimento do processo, que se dá uma última fase que é o afastamento ou *fade out* que consiste no distanciamento do técnico da pes-

## Ciclo da metodologia de Emprego Apoiado – percursos Integrados de Inserção



soa colocada e, posteriormente, da família, para terminar o processo de autodeterminação ou *empowerment* da pessoa, não deixando de agir se necessário, quando solicitado pelo candidato, empresário ou família.

O esquema, acima indicado, representa de uma forma dinâmica as 5 etapas da metodologia do EA, mencionadas anteriormente.

### Percursos Integrados de Inserção – pressupostos

- Explorar o modo como se perspectiva, programa e desenvolve o apoio, em função das necessidades individuais.
- Entender o que é apoio apropriado e desenvolver competências para que a ajuda a pessoas incentive a sua participação ativa na promoção de carreiras e projetos de vida/profissionais.
- Rever os papéis da família e redes sociais na promoção do sucesso no trabalho e vida social.
- Discutir vias de ajudar pessoas a efetuarem escolhas informadas acerca de carreiras e projetos de vida/ profissionais, usando estratégias diversificadas.
- Identificar formas de recolher as expectativas, os sonhos, as competências da pessoa, assim como os recursos da comunidade, a fim de contribuir para uma adequada compatibilização e satisfação e para a elaboração dos projetos individuais de inserção.

A metodologia EA<sup>2</sup> assenta num trabalho em rede, sendo os gabinetes de apoio ao emprego o elemento chave para a sua dinamização, mas não só, reportando a uma perspetiva de *empowerment* e de defesa de direitos, com vista à promoção do acesso a um emprego remunerado no mercado competitivo de trabalho, o modelo de EA, pressupõe que em torno dos Percursos Integrados de Inserção a promover sejam envolvidos diversos parceiros, formal ou informalmente (como escolas, centros de formação, centros de emprego, empresas e outras organizacionais da comunidade), permitindo interligar geograficamente os melhores contributos e estruturar as intervenções de forma mais articulada, abrangente e eficaz.

Com as redes de empregabilidade, pretende-se potencializar a partilha de conhecimentos, experiências, boas práticas e competências específicas de cada um dos agentes parceiros das redes, acreditando-se que a colaboração entre entidades com perfis e competências distintas mas complementares, constituirá um mecanismo de fortalecimento das próprias entidades e contribuirá para uma intervenção com maior impacto em termos da mudança social. O modelo de EA aponta para a necessidade de se induzir a (re)criação de redes de parceiros, dinamizando-as sistematicamente, com base nos princípios fundamentais defendidos: inclusão social, *em*

<sup>2</sup> Consultar: «Manual - Percursos Integrados de Inserção»; «Manual - Trabalho em Rede»; «Manual de Formação Técnicos de Emprego Apoiado»; «Toolkit sobre Gestão de Recursos Humanos para a Diversidade»; «Toolkit for Diversity» e «Professional Profile for SSE».

### 1

## CONHECER

Identificação e mapeamento do que existe no território, análise coletiva dos desafios, priorização de necessidades e identificação de potencialidades. [ 6 meses ]

### Mapear o que existe

- Quais as principais necessidades/ desafios identificados pela população e organizações?
- Qual o perfil da população local?
- Que organizações existem no território (públicas, privadas com ou sem fins lucrativos e da sociedade civil)?
- Que respostas promotoras da empregabilidade existem localmente (diretas ou indiretas)?
- Quem são as organizações que as promovem?
- Qual a sua distribuição geográfica no território?
- De que forma articulam e se relacionam (ou não) entre si?
- Qual o tecido empresarial local?
- Que outras oportunidades/ potencialidades existem no território?

### Analisar problemas e priorizar necessidades

- Que problemáticas e necessidades existem em geral? E em particular na área da empregabilidade?
- Quais as causas e as consequências destes?
- Que dimensões têm interligações com outras?
- Quais as dimensões em que é possível atuar?
- Que dimensões pela sua natureza, envergadura, duração ou complexidade requerem outro tipo de abordagem?
- Como hierarquizar as necessidades, estabelecendo um ponto de partida para o processo de construção de respostas? Que áreas/necessidades priorizar?
- Que tipo de ações concretas poderiam avançar já no curto prazo?

### Como fazer?

- Pesquisa documental
- Conversas informais com pessoas
- Entrevistas individuais com as organizações para a sua caracterização
- Grupos focais com pessoas, organizações, comércio local
- Encontros de parceiros, de moradores
- Outros? Quais?

Ver FA 1, 4, 5 e 6

### 2

## CRESCER E FORTALECER

Definição do que se pretende, desenvolvimento de estratégia de intervenção coletiva; alinhamento de parceiros e desenvolvimento/reforço de competências. [ 6 a 12 meses ]

### Criar uma RE

- Qual o propósito para a criação da RE?
- Como a rede contribui para as soluções de acordo com as principais necessidades existentes?
- De acordo com as prioridades definidas, que ações podem ser desenvolvidas?
- Que resultados queremos atingir?
- Que parcerias queremos ter?

Ver FA 2, 5, 6, 7 e 8

### Refletir e alinhar pensamentos

- Como promover o envolvimento da comunidade e motivar parceiros?
- Como consolidar e reforçar o *mindset*/ alinhamento entre parceiros para a atuação concertada da Rede?
- Que outros atores estratégicos devem ser envolvidos na rede?
- Como mobilizar as empresas para a RE?
- Que recursos temos para colocar as ações em prática e quais teremos que captar externamente? Como os poderemos captar?
- Quais as competências dos parceiros e quais as que importa desenvolver?
- Como manter todos os *stakeholders* informados sobre o progresso da ação ao longo do tempo?
- O que comunicar e como?

### Como fazer?

- Sessões de trabalho com parceiros da RE recolhendo e debatendo expectativas, visões ideias, recursos, etc.
- Encontros com a comunidade recolhendo ideias e apresentando a RE
- Ações formativas dirigidas aos diferentes agentes da rede (ex. animação territorial, metodologia do emprego apoiado, mobilização de empresas, etc.)
- Ações formação em contexto
- Visitas de estudo a outras RE e empresas colaboradoras
- Materiais de divulgação da RE
- Lista de organizações e empresas estratégicas que importa contactar



# 3

## AGIR

Identificação e planeamento de ações para uma intervenção inicial e médio prazo demonstrando resultados imediatos, definindo e concretizando papéis e responsabilidades dos parceiros. [ 6 a 12 meses ]

### Definir ações iniciais

- Face ao diagnóstico de necessidades, que tipo de soluções/ações poderiam avançar já no curto prazo?
- Quando e como realizar as ações?
- Quais os recursos necessários?
- Que tipo de resultados imediatos queremos atingir?
- Quais os ganhos para os parceiros?
- Que competências entre parceiros importa desenvolver?
- Quem pode fazer o quê?
- Que outros parceiros envolver?

Ver FA 7, 8 e 9

### Dimensões a ponderar

- Conceber de forma criativa e realista as ações iniciais
- Planear conjuntamente cada uma das ações
- Realizar planeamento conjunto e respetiva calendarização
- Definir e dividir responsabilidades e tarefas concretas
- Mobilizar recursos humanos, financeiros, logísticos e materiais para a concretização, existentes no território
- Divulgar amplamente a realização das ações na comunidade
- Executar conjuntamente cada uma das ações
- Avaliar de forma participativa as ações executadas

# 4

## GERIR

Co-criação de uma identidade coletiva, elaboração de uma estratégia programática e construção do modelo de governança pelos parceiros. [ 12 a 24 meses ]

### Criar identidade

- Qual a razão de ser do grupo de parceiros/rede?
- O que nos une? O que queremos fazer em conjunto?
- Qual a imagem/mensagem que queremos passar?
- Onde queremos chegar?
- Como esperamos/gostaríamos de ser reconhecidos?
- Qual o modelo de funcionamento mais adequado para este grupo?
- Que estratégia programática queremos adotar?
- Quem pode assumir um papel de animação e coordenação (a vários níveis)?

Ver FA 9, 10 e 11

### Dimensões a ponderar

- Dinamizar as sessões de reflexão conjuntas necessárias, envolvendo e motivando todos os parceiros para esta construção coletiva
- Co-criar uma identidade coletiva em que todos os diferentes parceiros se revejam efetivamente
- Envolver os parceiros na definição de um planeamento coletivo a médio prazo, a par com o desenvolvimento de ações
- Assegurar a partilha da responsabilidade e do processo de animação e gestão da RE por parte dos parceiros
- Co-construir um modelo de governação entre parceiros de caráter mais ou menos formal (regulamento, regras de funcionamento, órgãos de gestão, compromisso de cada parceiro, etc.)
- Alinhar o trabalho/programa da RE com as estratégias para o território, concelho, cidade, em matéria de empregabilidade e emprego.
- Validar e aprovar o modelo de governação e estratégia, junto da Direção de cada um dos parceiros

# 5

## MONITORIZAR

Acompanhamento dos projetos e ações, verificação do cumprimento dos objetivos e resultados esperados, da satisfação/mais valias para parceiros e beneficiários [ ongoing ]

### Analisar resultados

- Que resultados eram esperados? Quais obtivemos?
- O que aconteceu? Como e porquê?
- O que funcionou? O que não resultou?
- As coisas foram feitas conforme planeadas?
- Fizemos ou estamos a fazer o que dissemos que faríamos?
- As atividades e estratégia adotada são as mais adequadas?
- Os recursos mobilizados estarão a ser utilizados da forma mais adequada?
- Quais os riscos que se colocam à realização dos objetivos?
- Que resultados positivos são identificados pelos destinatários das ações?
- De que forma são informados e implicados os diferentes atores estratégicos?

### Aferir a satisfação

- O trabalho da RE corresponde aos objetivos e expectativas de cada entidade?
- De que forma os parceiros têm beneficiado do trabalho desenvolvido em rede?
- Os interesses de cada parceiro estão alinhados com os interesses da RE?
- A divisão de tarefas tem sido equilibrada e os parceiros cumprem com as suas responsabilidades?
- A comunicação interna e externa funcionam de forma satisfatória para os parceiros?
- Quais os pontos fortes e a melhorar da parceria?

Ver FA 12

### Dimensões a ponderar

- Dinamizar sessões de reflexão conjunta numa perspetiva de crescimento e de aprendizagem da RE
- Identificar pontos fortes e a melhorar ao nível do trabalho da RE e da parceria
- Compreender como decorrem os processos, o que não está a funcionar e como pode ser melhorado.
- Auscultar os destinatários e perceber de que forma estão a beneficiar com as atividades desenvolvidas (face às necessidades identificadas)
- Introduzir adaptações e inovações, de forma a garantir a melhoria continuada dos resultados.
- Sistematizar e comunicar os resultados, ganhos e mais-valias do trabalho realizado junto de todos os stakeholders atuais e a implicar.





# Condições facilitadoras para a criação de redes de empregabilidade

As características e dinâmicas existentes num dado território, a existência ou não de práticas de trabalho em parceria entre organizações locais são alguns dos fatores que poderão influenciar o surgimento de uma Rede para Empregabilidade (RE) e em que moldes se poderá desenvolver. Para alavancar uma RE, é importante que se verifiquem algumas das condições que aqui serão referidas.

## 1. Conhecer o território

Em primeiro lugar, importa conhecer o território no seu todo, conhecer os diferentes agentes que o habitam e que o tornam vivo e dinâmico: as pessoas, as suas necessidades, motivações, sonhos e aspirações, individuais e coletivas, bem como as organizações, o trabalho que desenvolvem, as dificuldades que sentem e o que ambicionam para o território. É essencial e condição de partida a realização de um diagnóstico participativo<sup>1</sup> (caso ainda não exista) que abarque estas várias dimensões e que envolva toda a comunidade. Importa em particular:

<sup>1</sup> Para mais informações sobre como conduzir o processo de diagnóstico participativo, consultar "Diagnósticos Participativos – Guia de Apoio à Implementação", Fundação Aga Khan, Lisboa, 2017.

- Fazer o levantamento de dados demográficos e históricos do território.
- Caracterizar a população local (idades, género naturalidade, habilitações, situação face ao emprego, etc.), bem como fazer o levantamento das suas experiências competências, e interesses.
- Identificar e situar geograficamente as organizações existentes (organizações públicas, da sociedade civil, empresas, centros de formação) e os seus serviços/atividades, recursos de que dispõem e constrangimentos sentidos.
- Perceber que parcerias existem no território, se existe trabalho desenvolvido em rede e em que áreas.
- Listar as necessidades sentidas, bem como as oportunidades e potencialidades.



Moradores do Bairro do Pendão / Queluz, registando as suas ideias, numa sessão de diagnóstico participativo

- Identificar as causas e as consequências dos problemas, clarificando sempre: as dimensões que têm interligações com outras; as dimensões sobre as quais é possível atuar e aquelas que, pela sua natureza, envergadura, duração ou complexidade, requerem outro tipo de abordagem.
- Priorizar as necessidades, estabelecendo um ponto de partida para o processo de construção de respostas.
- Explorar as percepções dos técnicos sobre a eficácia dos seus serviços, bem como captar ideias e sugestões para a sua melhoria ou para criação de novas respostas.
- Caracterizar o comércio e as empresas locais (Quantas e quais são? Qual a sua dimensão? O que fazem? De que precisam para o seu sucesso? Que oportunidades de comércio estão por explorar? Que relação existe com o território e com as instituições locais?).

Esta recolha de informação pode ser realizada de várias formas:

- Conversas informais e reuniões individuais;
- Grupos focais e reuniões de grupo;
- Entrevistas individuais ou de grupos;
- Pesquisa documental;
- Questionários (via entrevista, *online*, etc.).

Paralelamente a este levantamento inicial, podem ser, desde logo, introduzidas dimensões mais especificamente relacionadas com a empregabilidade, nomeadamente, que organizações desenvolvem serviços/atividades para a promoção da empregabilidade, mesmo que indiretos, onde se localizam e como atuam.

Importa, ainda, conhecer as percepções das próprias pessoas desempregadas ou com emprego precário: que avaliação fazem dos serviços, que recomendações para novos serviços ou melhoria dos existentes, ideias/sugestões para colmatar os problemas tentando, simultaneamente, obter a sua perspetiva acerca das suas causas (motivacionais, desemprego de longa duração, questões pessoais, de autoestima, religiosas e culturais, guarda das crianças, questões de natureza de custo-benefício, como gastos extra na guarda das crianças ou outros familiares dependentes e/ou do transporte, insuficiência das redes de suporte familiar, falta de documentação, etc.).

Para além do diagnóstico local participativo, é essencial perceber, desde logo, a disponibilidade dos parceiros para um processo que pode ser moroso e implicar a alocação de alguns dos seus recursos, sabendo de antemão que o tempo e os resultados que forem sendo obtidos funcionarão como reforço do compromisso, motivando novos investimentos e a entrada de novos parceiros. Será importante perceber:



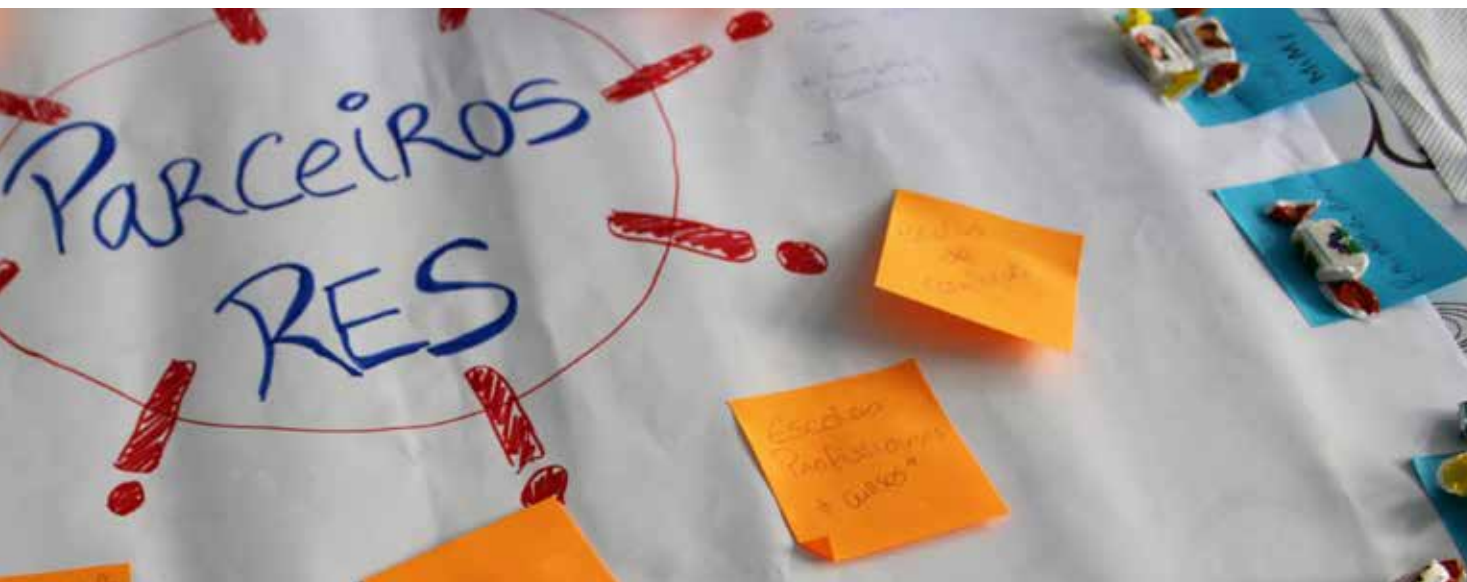
- A disponibilidade de tempo que os atores poderão dedicar ao processo;
- A possibilidade de afetação de recursos físicos, materiais e humanos;
- O perfil dos recursos humanos que estão no processo (técnicos, chefias, voluntários);
- O envolvimento e valorização do processo pelas lideranças dos atores envolvidos.

## 2. Avançar para a criação de uma RE

Cada Rede para a Empregabilidade (RE) tem as suas características (tipo e número de parceiros envolvidos, abrangência, tipo e número de grupos de trabalho, maior ou menor dimensão estratégica) e o seu início pode dar-se de inúmeras formas:

- Pode iniciar-se com uma concertação estratégica, envolvendo atores chave e instituições estatais e de maior abrangência que possuem “visão de helicóptero” e detêm os recursos que garantem maior impacto (associações empresariais, IEFP, câmaras municipais, universidades) e só posteriormente partem para a ação.
- Pode iniciar-se com pequenos grupos de atores locais, normalmente de cariz operacional que intervêm num bairro ou freguesia que, em conjunto, experimentam novas soluções para os desafios da empregabilidade com que se deparam no seu dia-a-dia, crescendo gradualmente, até envolver as organizações estratégicas.

É essencial que o trabalho da RE assente na mitigação de necessidades identificadas no diagnóstico participativo, bem como na potenciação de recursos endógenos.



#### **Necessidades existentes**

- Elevados número de pessoas em situação de desemprego ou em emprego precário, necessidades de qualificação ou requalificação profissional, etc.
- Desadequação e insuficiência das respostas existentes face à complexidade e multidimensionalidade dos problemas.
- Maior articulação entre organizações e trabalho em rede: reconhecimento de que a lógica de atuação até aí utilizada não responde só por si aos problemas, requerendo maior convergência e complementaridade de esforços, bem como crença na mais valia dos processos colaborativos.
- Desadequação de expectativas entre a oferta e a procura: ofertas pouco acessíveis e sensíveis às condições de vida das pessoas (práticas salariais baixas, horários prolongados e atípicos, elevada distância casa-trabalho, filhos pequenos, práticas religiosas e culturais, direção associativa, estudos, etc.).
- Desajuste entre as competências detidas pelas pessoas e as competências requeridas pelos empregadores, associado à não valorização de outras competências adquiridas ao longo da vida.

#### **Recursos e oportunidades disponíveis**

- Organizações próximas da comunidade: existência de organizações de “1ª linha” como centros de emprego, gabinetes de inserção profissional (GIP), centros de formação, atendimento social, atendimento de emprego, equipas de rendimento social de inserção (RSI), projetos de intervenção comunitária (programas Escolhas, CLDS, etc.), agrupamentos de escolas ou outros que, por força do contacto que estabelecem com a população, têm uma perceção da dimensão e dos impactos de desemprego e falta de qualificação na vida das pessoas.

- Relação dos atores locais com entidades empregadoras, ou seus representantes, de forma a obter informações sobre as suas necessidades e constrangimentos, bem como sensibilizá-los para a inacessibilidade de certas ofertas de trabalho.

### **3. Desconstruir mitos e juízos de valor sobre o desemprego**

A análise conjunta e racional do problema é algo fundamental à partida. Parte-se muitas vezes para a ação com certezas e entendimentos preconcebidos sobre as causas do desemprego e sobre as oportunidades existentes que importa reavaliar à luz da objetividade e com maior sensibilidade, escutando as diferentes partes interessadas, por exemplo: «já tentámos tudo», «afinal “eles” não querem trabalhar», «não aproveitam as oportunidades».

Neste sentido, é importante tentar também aferir, através do diagnóstico local ou de outras ferramentas se existem ou não redes de suporte social e familiar que podem condicionar a disponibilidade das pessoas para o mercado de trabalho, nomeadamente:

- Redes de suporte familiar ou na comunidade enfraquecidas, desenraizamento de relações de apoio na guarda das crianças ou noutras práticas familiares, sociais, culturais, religiosas e comunitárias.
- Insuficiência ou inacessibilidade de respostas de guarda de crianças que se adaptem a horários atípicos.
- Sistemas de transportes públicos e redes de apoio social incompatíveis com os horários de trabalho (por exemplo, turnos) que dificultam ou tornam impossível a integração.

# Caracterizar as organizações locais

A obtenção de dados gerais sobre as organizações (missão, objetivos, público alvo, valências) locais pode ser feita através da consulta de folhetos ou sites das organizações. Contudo, para obter informações mais detalhadas e relevantes para o contexto da criação de uma Rede de Empregabilidade (RE), deve agendar-se uma reunião com dirigentes ou líderes da associação/grupo e preparar um guião com as questões mais relevantes. São várias as questões que podem ser colocadas, cabendo a cada entrevistador selecionar/adaptar as mesmas, em função dos objetivos e contexto; o entrevistado é convidado a responder às questões, existindo alguma liberdade para que possa desenvolver as respostas segundo a direção que considere adequada.

## PROPOSTA DE GUIÃO PARA ENTREVISTA COM ORGANIZAÇÕES QUE ATUEM NA ÁREA DO EMPREGO/EMPREGABILIDADE

### Dados gerais da organização

Nome da organização, origem e data da fundação, morada, contactos, estatuto jurídico, órgãos sociais, pessoa de contacto.

– Estes dados podem ser recolhidos antes da entrevista propriamente dita

### Missão, visão e objetivos

- Qual a razão de ser da organização, porque foi constituída?
- Quais os convicções, princípios ou valores que norteiam a sua atuação?
- O que pretende ser a médio e longo prazo?
- Que resultados visa atingir?

### Projetos e ações

Que respostas e atividades promovem no âmbito da empregabilidade?

Como tem sido a adesão a estas respostas? Porquê?

Qual tem sido vossa capacidade de resposta? Porquê?

Que projetos/atividades gostariam de desenvolver futuramente? Que novos investimentos pretendem fazer?

Quais os pontos fortes da organização?

Quais as principais dificuldades sentidas no desenvolvimento das ações?

## **Público Alvo**

- De um modo geral, qual a caracterização das pessoas que apoiam/atendem (sexo, nacionalidade, idade, zona de residência, habilitações, cultura)?
- Que tipo de experiências profissionais têm as pessoas que recorrem a estas respostas (áreas de trabalho)?
- Que tipo de competências informais e talentos as pessoas têm, resultantes de *hobbies*, *biscates*, etc. que possam vir a ser potenciados como fontes de rendimento?
- As pessoas que atendem procuram que tipo de formação?
- Na sua opinião, quais são os principais desafios para que as pessoas encontrem emprego?
- Que tipo de ofertas/perfil de candidatos vos têm mais surgido por parte dos empregadores?
- Recebem pedidos de apoio para criação de negócios/ iniciativas de geração de rendimento? Se sim, o que fazem nestas situações? Se encaminham, para onde? Como corre? Que necessidades sente neste âmbito?

## **Articulação interinstitucional e parcerias**

- Que projetos são realizados em parceria com organizações ou empresas locais – quais e com quem?
- A que entidades formadoras recorrem? Que outras conhecem que atuem no território? Como funciona essa articulação?
- Mantêm alguma relação mais próxima com empresas/empregadores? Em que âmbito?
- Que outras parcerias mantêm neste trabalho da empregabilidade? Com quem articulam e quando?
- Que tipo de projetos/iniciativas gostariam de realizar em parceria neste âmbito, para os quais não tenha havido oportunidade?
- E sobre os desafios dos profissionais na área da empregabilidade? O que podia ser uma mais-valia para reforçar o trabalho destes profissionais (formação, trabalho em rede, parcerias estratégicas, etc.)?
- Participa em grupos comunitários locais e/ou outras redes locais? Quais e de que forma? Se não, porquê?
- Estaria interessado(a) em participar, de forma mais ativa no desenvolvimento local, através da adesão a uma rede de empregabilidade local?
- Que papel gostaria de desempenhar? Que tipo de contribuição gostaria/ poderia dar?

**Obrigada pela sua colaboração**



# Dinamizar grupos focais com a comunidade

Feita a mobilização de parceiros e/ou moradores para recolher informações, é necessário planificar a sessão e preparar a logística necessária. Para a dinamização de grupos focais com a comunidade (pessoas e organizações) são necessárias algumas etapas:

## ETAPAS PARA A REALIZAÇÃO DE GRUPOS FOCAIS

### Planificar

- Identificar os participantes (dirigentes associativos, líderes locais, moradores, homens, mulheres, jovens, empregados, desempregados, etc.).
- Definir objetivos das sessões.
- Identificar o entrevistador/dinamizador da sessão e quem faz o registo.
- Definir a metodologia e ferramentas utilizar.
- Elaborar o guião do grupo focal.

### Preparar

- Imprimir, fotocopiar os materiais a utilizar e/ou distribuir.
- Organizar uma caixa com material diverso para a sessão (canetas, marcadores, folhas *flipchart*, *post-its*, papéis coloridos, fita cola ou outro para afixar, etc.).
- Definir o local da sessão e, caso necessário, dispor de forma apropriada as mesas e cadeiras na sala/espço onde vai decorrer a sessão e preparar os locais de afixação dos trabalhos da sessão.
- Providenciar momento de *coffee break* ou lanche de boas vindas.

### Dinamizar

- Receber, registar e acolher os participantes.
- Realizar dinâmicas de quebra-gelo e apresentação, dando as boas vindas.
- Explicar o objetivo da sessão, ajustar expectativas.
- Conduzir o grupo de participantes de forma isenta, facilitando a reflexão dos participantes.
- Assegurar o registo de ideias, afixação, organização e análise das necessidades e recursos identificados, das ideias e propostas apresentadas.
- Devolver os resultados da sessão e fazer um balanço geral da sessão com os participantes.
- Listar os próximos passos.



### Próximos passos

- Relembrar as ações ou tarefas a fazer que resultaram da sessão (partilhar os resultados da sessão com a comunidade local).
- Distribuir tarefas e responsabilidades pela mesma, se aplicável (como fazer, quem vai participar?).
- Definir prazos (sempre que possível) para a concretização das ações.
- Agendar próximos encontros, se aplicável.

## Exemplo: proposta de guião para grupo focal com a população

### 1. Estrutura da sessão:

- Primeiro momento: apresentação dos objetivos da sessão
- Segundo momento: apresentação do modelo de funcionamento da sessão com distribuição de papéis a cada participante com três cores (verde = “sim”; vermelho = “não”; amarelo = “mais ou menos”).
- Terceiro momento: pede-se aos participantes para se apresentarem e falarem um pouco das suas percepções, da sua experiência profissional. Colocar algumas perguntas de aquecimento (Qual foi o seu último trabalho? Quanto tempo é que esteve empregado? Porque é que deixou de trabalhar? Como preenche o seu tempo quando está desempregado?)
- Quarto momento: debate que será composto por três fases (explicadas no ponto 2):
  - a. Leitura da frase;
  - b. Colocação do respectivo papel (verde, vermelho ou amarelo) por cada participante;
  - c. Debate e registo de testemunhos (os mesmos poderão, eventualmente, ser registados em formato vídeo);
- Quinto momento: apresentação dos principais resultados da sessão e definição de próximos passos.

### 2. Dinamização do debate

**Para encontrar um trabalho recorro ao centro de emprego (as pessoas respondem "sim" "não" ou "mais ou menos").**

Questões orientadoras para debate:

A que tipo de apoio recorre para encontrar trabalho? Apoio dos amigos, vizinhos e familiares?

Apoio das instituições do local de residência? Jornais? Internet? Empresas de trabalho temporário? Outros?

**Só aceito trabalhos de que gosto.**

(as pessoas respondem "sim" "não" ou "mais ou menos")

Questões orientadoras para debate:

Porquê? O que é que procura num emprego? O que é que gosta? O que é que o faz ficar num emprego? O que é que o faz recusar um emprego?

**Os empregadores preferem contratar pessoas com mais habilitações?**

(as pessoas respondem "sim" "não" ou "mais ou menos")

Questões orientadoras para debate:

Acha que as habilitações escolares são importantes para arranjar trabalho? O que acha mais importante, a experiência profissional ou a escolaridade? Porquê?

**Na minha zona de residência existem locais que me apoiam na procura de emprego ou formação.**

(as pessoas respondem "sim" "não" ou "mais ou menos")

Questões orientadoras para debate:

Que organizações conhece? Que tipo de respostas proporcionam? Como teve conhecimento delas? Já frequentou/beneficiou de ações por elas promovidas?

Podem ainda ser colocadas questões de resposta mais aberta:

**Quais são as características mais importantes num bom emprego? O que faz manter o posto de trabalho?**

Questões orientadoras para debate:

É importante chegar a horas? É importante ter capacidade de iniciativa? Resolver problemas? É importante ser capaz de aceitar ordens? Ter flexibilidade de horários? Ter idade não superior a 35 anos;

**O que é para si o empregador ideal?**

(Pergunta aberta facultativa; registar as percepções dos participantes)

Nota: esta estrutura pode ser adotada para grupos focais com empresas ou organizações ajustando as frases aos respectivos contextos. Por exemplo, para empresas, a primeira frase seria “para encontrar um candidato recorro ao centro de emprego”.

## O QUE FAZER

- Começar por escutar ativamente e perceber do que a empresa necessita, colocando-se no seu lugar.
- Garantir que conhece as pessoas a encaminhar para cada oferta e pode fornecer referências.
- Garantir apoio constante, antes e após a colocação.
- Reforçar as competências das pessoas, mesmo que informais, e assegurar a sua adaptabilidade à função.
- Referir as mais valias (para o negócio) que a empresa terá em contratá-las.
- Trabalhar a ideia de que os candidatos podem ser preparados à medida das necessidades da empresa, mas que esta necessitará de investir na sua formação em contexto de trabalho e no seu desenvolvimento profissional (como em princípio o deverá fazer a qualquer candidato).

## O QUE EVITAR

- Apelar à “pena” ou à responsabilidade social da empresa.
- Pedir “um favor” à organização para aceitar um candidato ou estagiário numa perspetiva caritativa.
- Relativizar a expectativa da futura contratação: esta perspetiva deve estar sempre em cima da mesa e a existência de vagas na empresa deve ser um critério preferencial para iniciar uma colaboração.
- Permitir o aproveitamento da situação de estágio e voluntariado por parte da organização que pode sentir-se tentada a prolongar o período de experiência e, assim, preencher um posto de trabalho sem custos.
- Não justificar a ausência ou falta de um estagiário ou candidato encaminhado.
- Encaminhar só as pessoas que mais necessitam. É importante enviar os candidatos mais ajustados ao perfil e garantir alguma diversidade nos perfis enviados.

# Como mobilizar e motivar empregadores para colaboração com as redes de empregabilidade?

É necessário ter em conta que os empregadores diferem muito entre si: podem ser empresas públicas ou privadas ou organizações do terceiro sector. As empresas podem ser: microempresas, pequenas e médias familiares, ou grandes empresas multinacionais; podem estar a passar por momentos complexos na sua história (despedimentos coletivos, recessão no seu mercado, entre outras situações).

Importa conhecer bem o tecido económico local e envolvente, as suas necessidades, interesses, constrangimentos e, em função disso, adotar estratégias ajustadas a cada tipo de empregador. Para este efeito, pode ser benéfico articular com os serviços dirigidos a empreendedores e a empresas, como gabinetes de apoio jurídico e contabilístico, de promoção económica local, associações comerciais e empresariais entre outros. No entanto, existem alguns aspetos em comum:

- Todos reagem positivamente à possibilidade de poupar tempo e dinheiro com os processos de recrutamento, sem prejudicar a sua eficácia.
- Todos necessitam, por vezes, de recrutar novos trabalhadores, nem que seja sazonalmente.
- Todos querem garantir a contratação de pessoal preparado, eficiente, comprometido, responsável e fiável.
- Todos têm experiência e conhecimento imprescindíveis sobre o seu nicho de negócio e sobre as profissões a ele inerentes.
- Todos querem ter boa imagem junto dos clientes (habituais e potenciais) e/ou aumentar as suas vendas ou prestação de serviços.

Partindo deste pressuposto, é possível posicionar uma Rede de Empregabilidade (RE) como um parceiro das empresas, se:

- Estiver atento/a e encetar esforços para compreender e responder às suas necessidades, interesses e constrangimentos, mesmo que não os compreenda ou que não concorde totalmente com eles: haverá tempo na relação para trabalhar essas questões.
- Se sentir confiante e conseguir mostrar que a rede está organizada e é composta por parceiros com credibilidade, conhecimento profundo das comunidades e experiência de trabalho com as mesmas.

- Puder dar exemplos práticos de como as redes apoiam as empresas no recrutamento e qualificação de profissionais, incluído os resultados obtidos e as poupanças de tempo e dinheiro associadas.
- Conseguir demonstrar as mais valias de ter uma força de trabalho diversificada, com representação de vários grupos da população (jovens e seniores, comunidades de diferentes países e/ou religiões, homens e mulheres, habilitações, origens socioeconómicas, entre outros).
- Puder contribuir para os seus planos de responsabilidade social, por exemplo através de programas de mentoria, de promoção da diversidade interna ou de iniciativas de desenvolvimento e validação de competências dos trabalhadores.

## 1. Quais as vantagens das empresas ao aderir a uma rede para a empregabilidade?

Ser colaborador de uma RE local pode apresentar vários ganhos para as empresas e outras entidades empregadoras. Como principais argumentos de mobilização podemos dizer que todos os dias são recrutadas e selecionadas pessoas para trabalhar; existem três grandes formas de o fazer: através de alguém conhecido, anúncios ou empresas de recrutamento e seleção. Neste contexto, a RE oferece uma resposta sem nenhum custo e bastante mais completa. Ou seja, a resposta mais completa e mais cara é uma empresa de recrutamento e seleção, em que, face a um dado perfil identificado, esta encontra um recurso humano e o coloca à disposição da empresa. A rede faz este processo todo, mas também dá formação e faz um acompanhamento posterior. Neste sentido, existe um conjunto de argumentos que podem fazer sentido



Parceiros da RedEmprega Vale de Alcântara, durante o Fórum Empresas, 2017

para as empresas, mobilizando-as e motivando-as para a colaboração com as RE locais:

- **Poupança:** de tempo e dinheiro. Os processos de recrutamento são mais céleres e baratos, já que os candidatos são pré-selecionados pela rede e encaminhados apenas os que correspondem aos perfis desejados, implicando menos entrevistas por parte da empresa, menos investimento em meios de comunicação das ofertas, menos necessidade de recorrer a serviços externos dispendiosos, como empresas de recrutamento e seleção. Outras soluções, como a formação para ativos gratuita ou a baixo custo, o apoio a candidaturas a medidas públicas de apoio à contratação, podem contribuir para a redução de custos da empresa.
- **Eficácia:** muitas vezes não existe no mercado a formação ou a pessoa certa para a necessidade da empresa. Após clarificação do perfil pretendido, podem ser criadas, no âmbito da rede, soluções de formação de curta duração pré contratação concebidas à medida, programas de estágio e mentoria, soluções de desenvolvimento de competências pessoais e sociais, recrutamentos personalizados. Conforme a relação entre a RE e a empresa se desenvolve, a escolha da pessoa certa para o lugar certo é cada vez mais fácil.
- **Imagem:** reconhecimento positivo da comunidade envolvente. As empresas têm a possibilidade de melhorar a sua imagem perante a comunidade local (instituições, moradores/as) e consumidores, com impactos nas vendas.
- **Compromisso:** políticas de promoção ativa da diversidade nas empresas têm sido alvo de vários estudos que comprovam o seu impacto ao nível do compromisso dos colaboradores, da inovação, da adaptação ao mercado e da criatividade, com impactos na produtividade e nas vendas.
- **Responsabilidade social:** contratar localmente, desenvolvendo uma maior identificação e proximidade entre colaboradores e empresas, contribuindo também para o aumentando da empregabilidade local, apostar em pessoas com potencial, mas cujo currículo pode não ser inicialmente apelativo, desenvolver políticas de promoção da diversidade, visar o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores, são práticas simples, baratas e de elevado impacto social.
- **Contactos Institucionais:** possibilitam às empresas relacionarem-se com uma diversidade de novos atores, tendo acesso a toda uma rede de contatos, conhecerem e adotar novos formatos de pensar e implantar projetos de acordo com necessidades identificadas, assim como fomentar negócios com organizações do terceiro sector.

## 2. Que linguagem adotar com as empresas?

A forma como se comunica com a empresa, o tipo de linguagem utilizada são dimensões importantes para o um bom entendimento entre mundo empresarial e social, pelo que, na abordagem às empresas, tem de se ter alguns aspetos em consideração:





- Realizar contacto formal: com responsável pela área Recursos Humanos (RH); telefonar ou enviar email, voltar a contactar.
- Marcar reunião: apresentando, de forma clara, o objetivo da mesma (apresentação da RE, saber sobre política de contratação, necessidade de RH, definição de perfil, etc.).
- Usar linguagem formal e assertiva.
- Ser objetivo e pouco teórico.
- Quantificar tempos e processos.
- Focar nas soluções e vantagens objetivas.

Quando já se encontra minimamente estabelecida a relação com a empresa ou entidade empregadora, importa ajustar expectativas, identificar e, gradualmente, trabalhar eventuais obstáculos à inclusão das pessoas em situações de exclusão socioeconómica. É, sobretudo, determinante encaminhar com adequação técnica e comportamental. Se o processo for muito burocrático, se não forem correspondidas questões técnicas e comportamentais, se o processo não estiver bem estruturado e demorar muito tempo a dar resposta à empresa, pode haver descredito no processo. Convém assim aferir, por exemplo:

- Se há um desajuste entre a urgência da empresa e a capacidade de resposta da rede: os serviços associados à rede têm formas de funcionamento e constrangimentos próprios que convém deixar claros desde o princípio. Ao longo da relação, pode ser necessário reajustar as expectativas e gerir eventuais mal-entendidos.

- Se as vagas são sensíveis às condições de vida das pessoas (práticas salariais, horários, distância casa-trabalho, requisitos de indumentária, transportes, apoio a filhos pequenos, práticas religiosas e culturais, direção associativa, estudos, etc.).
- Se as ofertas são visíveis ou acessíveis, através dos canais habituais: nem sempre a abordagem dos empregadores na divulgação dessas oportunidades garante a sua acessibilidade a todos os públicos (ex: canais de comunicação como a internet, tipo de linguagem utilizada e requisitos pedidos, etc.).
- Se há um desajuste entre as competências detidas pelas pessoas (nem sempre capazes de as fazer valer) e as competências requeridas pelo empregador (nem sempre realmente imprescindíveis no momento da contratação), associado à não valorização de outras competências adquiridas ao longo da vida.
- Se existem enviesamentos conscientes ou inconscientes nos processos de recrutamento e desenvolvimento profissional e se há uma visão de mais-valia face à diversidade de trabalhadores; contudo é importante destacar que podem não ser apenas as empresas a ter uma atitude discriminatória. As próprias pessoas discriminam-se a elas próprias, recusando determinadas ofertas de emprego por serem, por exemplo, tradicionalmente adquiridas a homens ou mulheres. Este tem que ser um trabalho não só com as empresas, mas também com as pessoas e com os técnicos das organizações do terceiro setor.
- Se as condições físicas de trabalho e o suporte fornecido à integração do/a trabalhador/a é adequado e suficiente e que pode ser avaliado mediante conversas frequentes com a empresa e visitas aos locais de trabalho.



Selo criado pela Rede para a Empregabilidade da Alta de Lisboa, atribuído às organizações e empresas que colaboram com a rede, 2012









### 3. Que meios utiliza, quando necessita de recrutar?

- Anúncios nos jornais
- Anúncios *online*
- Centros de emprego e/ou IEFP (online)
- GIP – Gabinetes de Inserção Profissional ou gabinetes de emprego local
- Rede de contatos pessoais e/ou profissionais
- Empresas de recrutamento e/ou trabalho temporário
- Outros meios \_\_\_\_\_

### 4. Considera que os seus trabalhadores têm necessidade de formação?

- Sim
- Não

Se sim:

Área de formação	Número de trabalhadores	Observações

### 5. Já teve dificuldades em encontrar trabalhadores para uma determinada função?

- Sim
- Não

Se sim, para que funções?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Quais as razões?

- Obtivemos poucas candidaturas
- Os candidatos não aceitaram a oferta
- Porquê? \_\_\_\_\_
- Os candidatos não correspondiam ao perfil
- O que faltava? \_\_\_\_\_
- Outra(s): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### 6. Qual considera serem as características e competências essenciais para um trabalhador na sua organização?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### 7. Em termos de fornecedores, para que produtos e serviços gostaria de encontrar alternativas mais ajustadas às necessidades da organização? Como seriam essas alternativas?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### 8. Quais são as políticas e prioridades de Responsabilidade Social da Organização (RSO)? Que ações têm vindo a desenvolver?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## 9. Gostaria de obter mais informações sobre:

Apoio ao recrutamento e seleção de trabalhadores

Promoção da diversidade nas organizações

Recursos locais (gabinetes de emprego, instituições sociais, etc.)

Formação para ativos

Informação sobre fornecedores locais

Oportunidades de desenvolver a área de RSO da Organização

Outros: \_\_\_\_\_

## Exemplo 2: questionário *online* às entidades empregadoras sobre condições de empregabilidade

O presente questionário visa aprofundar algumas questões junto das empresas e empregadores, no sentido de identificar os fatores críticos de sucesso ou inibidores na procura e manutenção do emprego, identificar as *soft skills* de forma a ser possível formular orientações estratégicas para uma intervenção mais efetiva nesta área. Desde já, agradecemos a sua colaboração e disponibilidade para contribuir para este processo.

### 1. Quais são as características e/ou qualidades que considera importantes no processo de seleção e recrutamento de um colaborador?

Deve atribuir valores de 1 a 4 para cada uma das categorias de acordo com o grau de importância (1 = nada importante; 2 = pouco importante; 3 = importante; 4 = muito importante).

Categorias	Pontuação (1 a 4)
Apresentação	
Aptidões cognitivas (raciocínio lógico, numérico e verbal)	
Autonomia, proatividade	

Categorias	Pontuação (1 a 4)
Capacidade de aprendizagem	
Comunicação	
Gestão de conflitos	
Disponibilidade, flexibilidade	
Experiência profissional	
Habilitações, qualificação escolar	
Formação profissional	
Outro (especifique) _____	

### 2. Quais são as características e/ou competências que considera importantes num colaborador?

Deve atribuir valores de 1 a 4 para cada uma das categorias de acordo com o grau de importância (1 = nada importante; 2 = pouco importante; 3 = importante; 4 = muito importante).

Categorias	Pontuação (1 a 4)
Apresentação	
Aptidões cognitivas (raciocínio lógico, numérico e verbal)	
Relações interpessoais positivas	
Assiduidade e pontualidade	
Autonomia, proatividade	
Desempenho	





# A metodologia do *job matching*

Grande parte da população de territórios-alvo de intervenção não teve oportunidade de adquirir os níveis mínimos de escolaridade e de qualificação profissional, bem como de desenvolver as competências pessoais e sociais exigidas pelo mercado de trabalho. Por estarem desempregados, por não possuírem uma profissão definida ou por não encontrarem trabalho na área onde sempre trabalharam, estão disponíveis para trabalhar numa área distinta, necessitando, contudo, de adquirir o conhecimento ou a experiência necessária. Pretendem uma mudança significativa que possibilite a concretização de um novo projeto pessoal e profissional mas, frequentemente, os recursos formais de orientação, formação e qualificação existentes não se adequam ao seu perfil e interesse.

As redes de empregabilidade (RE) contam, na sua maioria, com uma rede de *front offices*/gabinetes de emprego de primeira linha que facilitam o acesso de interessados aos programas e ações disponíveis.

Estes gabinetes permitem o desenvolvimento e reforço de competências, otimizando recursos, intervenções e potencialidades existentes na comunidade e a promoção do *match* (cruzamento) entre as potencialidades do candidato e as necessidades do mercado de trabalho envolvente.

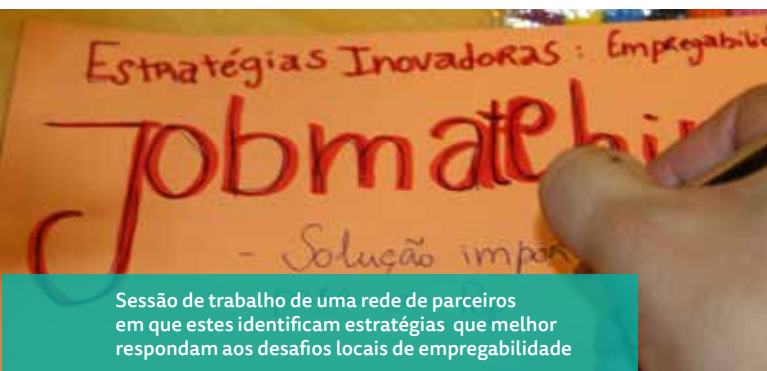
Assim e face à retração do mercado de trabalho, as RE têm vindo a contribuir para elevar o nível geral de competências das pessoas com quem trabalham, numa lógica de aprendizagem ao longo da vida, procurando aumentar as oportunidades de qualificação escolar e profissional, desenvolver e reforçar as chamadas *soft skills* (competências pessoais e sociais muito solicitadas pelos empregadores), atitudes proativas e comportamentos empreendedores.

## 1. A metodologia do *job matching*

No âmbito das RE aqui apresentadas, a aplicação do conceito de *job matching* resulta de várias experiências realizadas pela APEA e seus associados e pela AKF Portugal, que serviu de inspiração para a criação de novas oportunidades de emprego e/ou de melhoria das competências pessoais, sociais e profissionais que permitissem o acesso ao mercado de emprego em condições mais favoráveis para públicos em situações de exclusão e vulnerabilidade social.

Entre as diversas abordagens e metodologias que têm sido experimentadas através do trabalho das RE, destacamos o conceito de *job matching* que permite encontrar a pessoa certa para o lugar certo, combatendo a discriminação e promovendo a inserção com base na relação das competências da pessoa e as necessidades dos postos de trabalho. O processo assenta na identificação de necessidades, interesses, competências e potencialidades das pessoas em situação de desemprego, no planeamento, dinamização, acompanhamento e avaliação dos planos individuais de formação/inserção profissional<sup>1</sup>, assim como na identificação de necessidades de recursos humanos e respetivos perfis para um determinado posto de trabalho, junto do tecido empresarial, criando, assim, um *match*, uma fusão de interesses entre as partes.

<sup>1</sup> Para mais informações, ver «Percurso Integrado de Inserção», APEA – Associação Portuguesa de Emprego Apoiado.



Sessão de trabalho de uma rede de parceiros em que estes identificam estratégias que melhor respondam aos desafios locais de empregabilidade

# Esquema 1: processo de Inserção em mercado de trabalho com metodologia do *job matching*





Este conceito em que assenta a metodologia do emprego apoiado (ver FA 2) tem vindo a ter diversas aplicações no seio das redes de empregabilidade:

### Ajuste direto – posto de trabalho com necessidades de recrutamento

A colocação em posto de trabalho - ajuste direto, pode ser imediata, sempre que se verifique que o candidato reúne as competências profissionais e pessoais necessárias ao desempenho da função.

Encontrar a pessoa certa para o lugar certo é o objetivo central desta metodologia, pelo que a análise de um posto de trabalho e a sua compatibilidade com as competências de cada pessoa deve ser cuidada e isenta de fatores de discriminação (ex. conotar determinada profissão com um género específico).

Nesta tipologia de ações, é importante considerar os seguintes passos<sup>2</sup>:

- Primeiro contato para identificar os postos de trabalho a serem preenchidos, captação da oferta ou receção de uma oportunidade, da parte de uma empresa/organização. Nesta primeira abordagem, deve ser apresentada a RE e tornar explícito o modelo de formação/inserção e a sua filosofia de ação.
- Com o representante/tutor da empresa, proceder à descrição dos conteúdos da atividade profissional, ou seja, à análise do posto de trabalho alvo e dos seus envolventes (*job analysis*). Nesta análise, devemos considerar o contexto da empresa, mas também as condições que a rodeia - meios de transporte disponíveis, apoios disponíveis, etc. Esta análise pode ser recolhida logo na primeira abordagem à empresa ou em momentos posteriores.
- Após a descrição de funções, passamos a analisar a compatibilidade potencial entre as pessoas candidatas ao posto de trabalho disponível. Essa compatibilidade (*job matching*) permite-nos determinar se essa pessoa poderá vir a ocupar aquele posto de trabalho, bem como identificar o que necessita aprender para vir a ser um profissional daquela área.
- Após a análise devemos ter em consideração:

a) Se o candidato cumpre os pré-requisitos considerados indispensáveis para iniciar o processo de inserção conside-

rados pela empresa. No caso de não cumprir os requisitos, sugere-se não enviar para o gestor da oferta.

b) Se o posto de trabalho corresponde às expectativas e interesses do candidato, verificar a motivação para a função e todas as questões relacionadas com os suportes sociais necessários a garantir. Este passo pressupõe a realização de uma entrevista que permita aferir viabilidade da colocação.

- Identificar a *short list* de candidatos passíveis de serem enviados à empresa, após a realização dos passos anteriores. Preparar e rever com os candidatos os seus CV, de forma a que os mesmos reflitam a sua experiência profissional, as suas capacidades e competências e de que forma poderão aplicar-se à função em questão. Os contactos deverão estar sempre atualizados. No CV, deixar o contacto (email e contacto telefónico) do técnico de emprego como alternativa, para um adequado acompanhamento do candidato pré e pós-colocação.
- Em síntese, este tipo de abordagem traz inúmeras vantagens para as empresas. Desde logo, o acesso por parte das empresas a candidatos com qualificações e perfis diferenciados previamente identificados pelos técnicos dos *front offices*. O acompanhamento técnico contínuo no processo de inserção dos candidatos oferece garantias de eficiência às empresas em situações de eventuais dificuldades que venham a ocorrer. A formação técnico-profissional dos candidatos, à medida das necessidades da empresa, de acordo com o perfil de saída definido.

### Formação à medida – quando as empresas têm necessidades de mão de obra qualificada em áreas profissionais específicas

Considerando o perfil desejado pela empresa para determinada função, é construído um programa de formação à medida que possibilite aos desempregados fortalecerem e/ou adquirirem competências (pessoais, sociais e/ou profissionais) que aumentem as suas probabilidades de ingressar no mercado de trabalho. Para além da formação em sala, privilegia-se a formação em contexto de trabalho, com um duplo intuito: a) o futuro empregador pode percepcionar que pessoa se adequa ao posto de trabalho; b) o futuro empregado poder perceber se é necessário obter mais formação ou qualificação para aquela profissão, bem como se é, efetivamente, nesta área/empresa que quer trabalhar.

<sup>2</sup> Fonte: Grupo de Trabalho das Empresas da RedEmprega do Vale de Alcântara, com base no Manual de Técnicos em Emprego Apoiado, da Associação Portuguesa de Emprego Apoiado.

# Regulamento de uma Rede de Empregabilidade

## Exemplo de um regulamento de uma Rede de Empregabilidade

### 1. Missão

A Rede \_\_\_\_\_  
tem como missão \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### 2. Princípios de atuação:

**2.1.** Partilha e valorização, traduzida na partilha de dados e instrumentos de trabalho e valorização das potencialidades e recursos do território.

**2.2.** Reflexão estratégica, traduzida na criação de espaços de reflexão sobre a ação e de conciliação sobre diferentes abordagens, tendo em vista a missão da rede e no alinhamento estratégico entre diferentes atores.

**2.3.** Aprendizagem contínua, traduzida na aprendizagem e formação entre pares, na atualização contínua do diagnóstico de necessidades e recursos locais, na experimentação de novas metodologias e abordagens, através de projetos e iniciativas locais em parceria, e no registo regular de aprendizagens, resultados e impactos.

**2.4.** Soberania e governança, traduzida na gestão participada e representativa, na animação rotativa por parte de todas as organizações, nas tomadas de decisão partilhadas, na diversidade de atores, reforçando a presença do setor empresarial, e na colaboração intersectorial.

**2.5.** Compromisso de todos os parceiros para com a Missão da Rede.

### 3. Território de intervenção e destinatários:

**3.1.** O contexto de atuação da Rede está centrado nas freguesias que constituem o território de ..... e zona envolvente.

**3.2.** São destinatários diretos da intervenção: em geral, desempregados ou indivíduos em situações precárias de tra-

balho, em particular, pessoas em risco de exclusão social, com deficiências ou incapacidades, ou outras situações de desvantagem, jovens em risco de abandono escolar e jovens à procura do primeiro emprego.

**3.3.** São destinatários indiretos da intervenção: profissionais que intervêm na promoção da empregabilidade e intervenção social, empregadores e representantes de empresas.

### 4. Composição

A Rede é composta por um grupo de pessoas, organizações e empresas que trabalham, de forma colaborativa, na criação de parcerias estratégicas para o cumprimento da sua missão.

### 5. Adesão

**5.1.** Podem aderir à Rede todas as entidades localizadas ou com intervenção no território que desenvolvam ou pretendam desenvolver respostas relacionadas com a empregabilidade, qualificação ou empreendedorismo.

**5.2.** A entrada de qualquer novo membro é voluntária e materializa-se numa proposta do próprio dirigida ao grupo ou por convite de um dos membros da rede, passando a constar no anexo a este regulamento.

### 6. A estrutura de funcionamento da Rede assenta no seguinte modelo:

**6.1.** Existência de um plenário ou grupo alargado, como órgão máximo de decisão, que visa:

**6.1.1.** Estabelecer as normas de funcionamento do grupo e acolher novas organizações e profissionais.

**6.1.2.** Definir os objetivos estratégicos do grupo, proporcionando momentos de reflexão sobre o território ou área temática.

**6.1.3.** Formalizar procedimentos, aferir necessidades, perspetivar novos contornos de intervenção e definir processos de monitorização e avaliação.

**6.1.4.** Definir planos de ação anuais e aprovar relatórios de ação anuais.

**6.1.5.** O plenário é convocado pela equipa de dinamização e reúne mensalmente.

**6.1.6.** As reuniões de plenário realizam-se rotativamente nas instalações dos seus membros.

**6.1.7.** O processo de decisão na Rede é efetuado por consenso, não sendo este possível por maioria qualificada e não sendo esta também possível por maioria simples.

**6.2.** Equipa de dinamização

**6.2.1.** Esta equipa tem como funções: assegurar a presença e participação equitativa, estimular o debate de questões-chave para o desenvolvimento estratégico dos territórios, garantir o acolhimento dos novos membros, incentivar o exercício das funções dos grupos de trabalho e preparar o plano de ação anual.

**6.2.2.** A equipa de dinamização reúne, no mínimo, com uma periodicidade mensal, com o objetivo de preparar os plenários, refletir sobre o funcionamento da rede e sobre os desa-

fos estratégicos.

**6.2.3.** A equipa de dinamização é eleita pelo plenário e é composta por um grupo que poderá ir de três a cinco entidades.

**6.2.4.** Os membros da equipa de dinamização são eleitos pelo período de um ano civil, renovável até ao máximo de três mandatos, mediante consenso do plenário, conforme estipulado na alínea anterior.

**6.3.** Grupos de trabalho

**6.3.1.** São constituídos por todos os participantes do plenário que manifestarem interesse, ou que sejam convidados, em funções de tarefas, atividades ou projetos específicos.

**6.3.2.** Deverão existir em função dos objetivos estratégicos definidos pelo plenário e enquanto se justificar a sua existência.

**6.3.3.** Cabe a cada grupo elaborar o plano de atividades relativo à área ou projeto a que dizem respeito.

**6.3.4.** Cabe aos grupos preparar, implementar e avaliar os seus projetos e atividades, reportando mensalmente ao Plenário o progresso do seu trabalho.

**6.3.5.** O funcionamento regular dos grupos é responsabilidade de todos os seus membros, podendo ser estipulados animadores para cada um, em regime de rotatividade.

## Anexo – Parceiros da Rede

Organização	Data de adesão	Representante(s)
Nome do parceiro		
Nome do parceiro		
Nome do parceiro		

## Adenda ao Regulamento de Funcionamento da Rede (opcional)

O propósito desta adenda é dar a conhecer a constituição e os objetivos dos Grupos de Trabalho no ano de \_\_\_\_\_

### 1. Grupo dos Front Offices

**1.1.** Capacitar os grupos-alvo para a inserção social, profissional e económica em mercado aberto;

**1.2.** Identificar e sinalizar ofertas de emprego adequadas à população-alvo, através de *job matching*, proporcionando a adequação do candidato ao posto de trabalho;

**1.3.** Potenciar, mobilizar e promover no território respostas de formação e/ou de qualificação.

### 2. Grupo das Empresas

**2.1.** Potenciar a relação entre as necessidades e recursos do território e as das empresas, com vista à concertação estra-

tégica dos diferentes atores socioeconómicos;

**2.2.** Promover a interligação entre candidatos locais e as ofertas de emprego das empresas;

### 3. Grupo da Educação

**3.1.** Divulgação da oferta formativa existente e promover a sua adequação às características do território;

**3.2.** Contribuir para a criação de respostas paralelas de promoção do sucesso educativo;

**3.3.** Promover oportunidades de contacto com o mercado de trabalho, facilitadoras de escolhas vocacionais adequadas ao perfil pessoal e oportunidade de prática simulada que possibilite a implementação de competências desenvolvidas em contexto de formação.

# Carta de compromisso de parceiros

A carta de compromisso é um documento que surge após a manifestação do interesse de uma organização em aderir a uma rede de empregabilidade (RE). É assinada no momento em que se oficializa o seu compromisso com a mesma e com os demais parceiros que a compõem. Procura, assim, identificar as responsabilidades que o parceiro assume com a sua adesão, as ações ou tarefas que se propõe realizar, numa lógica de complementaridade de esforços e recursos. O documento deve conter o propósito da rede, assim como os principais objetivos que o novo parceiro irá também subscrever.

## Exemplo de uma carta de compromisso

A Rede de Empregabilidade de \_\_\_\_\_ (nome) tem procurado desde \_\_\_\_\_ (data de fundação), concertar estratégias de empregabilidade no âmbito do aumento das qualificações escolares e de aprendizagem ao longo da vida, aquisição e reforço de competências profissionais e oportunidades de integração profissional.

A Rede tem como missão \_\_\_\_\_ nas áreas de intervenção de \_\_\_\_\_ (freguesias, zonas de intervenção), concelho de \_\_\_\_\_, pretendendo ser uma estrutura de referência para a comunidade, no incremento das respostas à população desempregada, no desenvolvimento do seu perfil de empregabilidade e na melhoria das suas competências empreendedoras.

No âmbito da metodologia de acompanhamento e execução das ações tem como objetivos:

- \_\_\_\_\_;
- \_\_\_\_\_;
- \_\_\_\_\_;
- \_\_\_\_\_;

A Rede é constituída por um conjunto de organizações localizadas \_\_\_\_\_ (freguesia ou concelho) que desenvolvem ou pretendem desenvolver respostas relacionadas com a empregabilidade, qualificação ou empreendedorismo. Assenta num modelo de governança composto por \_\_\_\_\_. Neste modelo de governança é imprescindível que estejam ativamente presentes atores chave como organizações públicas (como Câmara Municipal, Juntas de Freguesia e Instituto de Emprego e Formação Profissional, I.P.), organizações ligadas ao setor empresarial (como Associações Empresariais) e organizações sociais (ex. IPSS's). A governança assenta em princípios de atuação, tais como:

- Gestão participada e representativa
- Animação rotativa (por 3 anos) por parte de todas as organizações
- Processo de decisão partilhada e transparente
- Partilha e valorização das potencialidades e recursos do território
- Reflexão estratégica e aprendizagem contínua
- Não duplicação de recursos

Parceiro	Responsabilidade na RE	Assinatura (direção ou nomeado)
<p>Exemplo: Fundação Aga Khan K’CIDADE – Programa de Desenvolvimento Comunitário Urbano</p>	<p>Exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Co animar a rede;</li> <li>• Apoiar no desenho de concertação das estratégias de empregabilidade</li> <li>• Articular com empresas;</li> <li>• Mobilizar investimentos e oportunidades para a rede (financiamentos);</li> <li>• Conceber e implementar um plano de formação em contexto para todas as entidades parceiras da Rede (no qual se prevê reforço de competências e partilha de metodologias e instrumentos de facilitação de redes);</li> <li>• Contribuir para a concertação de estratégias, entre parceiros da rede, de promoção da empregabilidade.</li> </ul>	
Nome do parceiro		
Nome do parceiro		
Nome do parceiro		

## II parte – a Organização que represento

### Envolvimento da Organização que representa

1	A rede/grupo de empregabilidade/grupo de emprego, corresponde aos objetivos e expectativas da minha entidade?	Não <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Em que medida: _____
2	Qual o nível de compromisso da sua organização com a rede/grupo de empregabilidade/grupo de emprego e como é demonstrado?	_____ _____ _____
3	A participação na rede/grupo de empregabilidade / grupo de emprego está contemplada no plano de atividades da organização que representa?	Não <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> De que forma: _____

## III parte – a Rede como um todo

### Percepções sobre o funcionamento da rede

Não temos visão e missão definidas	<b>Visão e missão</b>	A nossa visão é clara e partilhada
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b> <b>4</b>
Não temos objetivos definidos	<b>Objetivos</b>	Os nossos objetivos são claros e conhecidos
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b> <b>4</b>
Atendendo às necessidades do território e aos recursos da rede/grupo, os objetivos definidos são demasiado ambiciosos	<b>Objetivos</b>	Atendendo às necessidades do território e aos recursos da rede/grupo, os objetivos definidos são adequados
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b> <b>4</b>
Não temos um plano de desenvolvimento estratégico para o território	<b>Plano de desenvolvimento estratégico</b>	Os objetivos dão origem a um plano estratégico para o território que é seguido pelos parceiros
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b> <b>4</b>
Promovemos uma abordagem sectorial e assente na resolução das consequências e não das causas dos problemas	<b>Abordagem integrada</b>	Promovemos uma abordagem dos problemas e recursos de forma pluridisciplinar, sistémica e integrada
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b> <b>4</b>
Não temos plano(s) de ação	<b>Plano de ação anual</b>	O(s) plano(s) de ação é (são) executado(s) e avaliados, anualmente
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b> <b>4</b>
As atividades desenvolvidas não concorrem para os objetivos definidos	<b>Atividades</b>	As atividades desenvolvidas concorrem para os objetivos definidos e refletem a missão / visão da rede
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b> <b>4</b>
Os projetos e as atividades desenvolvidos não produzem os resultados esperados face aos recursos investidos e/ou não se verifica a sustentabilidade	<b>Resultados</b>	Os projetos e as atividades desenvolvidos produzem os resultados esperados face aos recursos investidos e estes são sustentáveis
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b> <b>4</b>

A divisão de tarefas não é equilibrada e os parceiros não cumprem com as suas responsabilidades	<b>Responsabilidades, papéis e direitos</b>		A partilha de tarefas é equilibrada e todos os parceiros cumprem o previsto, de acordo com os seus compromissos
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Não temos procedimentos de tomada de decisão eficazes, partilhados e inclusivos	<b>Processos de tomada de decisão</b>		Temos procedimentos de tomada de decisão eficazes, partilhados e inclusivos
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
A rede/grupo não integra organizações representativas da comunidade em que está inserida, incluindo do sector privado	<b>Adequação / representatividade</b>		A rede/ grupo integra organizações representativas da comunidade em que está inserida, incluindo do sector privado
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
A rede não mantém ligações com outros atores ou mantém, mas de forma irregular	<b>Alianças estratégicas</b>		Envolvemos e implicamos actores estratégicos a nível regional e nacional
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Não identificamos nem mobilizamos recursos internos e externos	<b>Recursos</b>		Somos capazes de identificar e mobilizar recursos internos e externos
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Os temas tratados na rede/grupo não são relevantes e adequados	<b>Estrutura organizacional</b>		Os temas tratados na rede/grupo são importantes e adequados
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Não existem mecanismos de partilha da informação (ex: ordens de trabalho, actas, relatórios das diversas acções) ou canais de comunicação formais ou informais (boletins, relatórios, site, intranet, etc.)	<b>Comunicação interna</b>		Existem mecanismos de partilha de informação e canais de comunicação formais e informais, incluindo com recurso às novas tecnologias
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Não comunicamos para o exterior (media, outros actores, comunidade)	<b>Comunicação externa</b>		A nossa comunicação externa é regular, abrangente e adequada
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Há interesses individuais que se sobrepõem aos interesses e aos objetivos da rede/grupo condicionando/comprometendo a sua acção	<b>Interesses</b>		Os interesses de cada parceiro estão alinhados com os interesses da rede/grupo sendo uma mais valia para o desenvolvimento dos trabalhos
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
A rede/grupo não envolve os residentes no planeamento, desenho e desenvolvimento das actividades	<b>Participação</b>		A rede envolve os residentes no planeamento, desenho e desenvolvimento das actividades
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Informamos os residentes/destinatários sobre a rede e os projectos	Informamos e auscultamos os residentes/destinatários sobre a rede e os projectos	Damos oportunidade aos residentes/destinatários para influenciar as decisões da rede	Damos oportunidade aos residentes/destinatários para participar no processo de decisão na rede
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

Aspetos menos positivos da rede / grupo: \_\_\_\_\_

Aspetos mais positivos da rede / grupo: \_\_\_\_\_

Principais conquistas / resultados da rede / grupo: \_\_\_\_\_

Obrigado pela participação



# Avaliação das redes de empregabilidade

O processo de avaliação das redes permite aos parceiros refletir, planear e agir sobre os processos que contribuem para aumentar a coesão e funcionamento da rede, assim como, para atingir e melhorar os seus resultados.



Foto: Sessão de avaliação realizada pelos parceiros da Rede para a Empregabilidade de Sintra, 2017

O processo de monitorização/avaliação de uma rede de empregabilidade (RE) é fundamental para o bom funcionamento da mesma, pois permite validar ações e/ou atividades propostas no seio da rede, nomeadamente, no plano da ação; permite, também, introduzir ações ou atividades que a RE sinta como necessárias para o seu bom funcionamento; proporciona, ainda, novas direções ou ajustes à planificação de funcionamento, atividades, etc.

A avaliação deve ter a participação de todos os membros da rede e não é limitada a um questionário por entidade, mas sim a um por cada pessoa que nela colabore. Há que auscultar, também, os beneficiários do trabalho da rede, ou seja, as pessoas que diretamente beneficiariam dos serviços e respostas desenvolvidas pela rede (pessoas desempregadas, jovens à procura do primeiro emprego, entre outros), procurando saber se a informação chega às pessoas, como e se é percebida, bem como a sua satisfação face aos serviços prestados e respostas obtidas.

Ainda que as RE sejam diferentes entre si, dependendo dos parceiros envolvidos e das necessidades de cada território, sendo as respostas criadas concebidas à medida dessas necessidades, apresentam-se aqui alguns instrumentos, já experimentados<sup>1</sup>, que podem ser ajustados a cada contexto para avaliar a evolução do desempenho da rede.

<sup>1</sup> No âmbito da RedEmprega Lisboa, foi feito um levantamento dos instrumentos de avaliação existentes, definindo-se um conjunto de indicadores, os quais têm vindo a ser aplicados nas várias redes. Atualmente, estão a ser aplicados dois instrumentos: um em forma de base de dados ou de recolha de informação (nº de pessoas empregadas, nº de encaminhamentos) e outro, através de um questionário que tem por objetivo acompanhar a coesão da rede e respetivas melhorias a fazer.

# 1. Exemplo de uma grelha de recolha de dados dos *front office*

Pretende-se com este processo de recolha de dados uniformizar procedimentos entre os vários *front office* (ou gabinetes de atendimentos) da rede, bem como, fomentar e uniformizar, de algum modo, a recolha de dados por parte das RE existentes. A recolha pode ser feita anualmente ou serem definidas outras periodicidades para a sua recolha (semestral ou trimestralmente, por exemplo).

O período de recolha dos dados e data de entrega dos mesmos deverá ser sempre consensualizada por todos os *front office* para que todos os dados sejam relativos ao mesmo período. Conjuntamente com a grelha de indicadores devem constar notas sobre a interpretação a ter acerca dos indicadores e algumas notas sobre o preenchimento da grelha

Recolha de dados dos <i>front offices</i>				
Informações gerais				
Nome da entidade: _____				
Nome do <i>front office</i> : _____				
Nome da rede para a empregabilidade: _____				
Os dados apresentados referem-se ao ano civil de: _____				
Os dados apresentados referem-se ao período de: ____ / ____ / ____ a ____ / ____ / ____				
Indicadores	Geral*		Por ação da rede*	
	M	F	M	F
1. Nº de pessoas que recorreu ao <i>front office</i>			Não se aplica	Não se aplica
2. Nº de pessoas encaminhadas para formação				
3. Nº encaminhamentos para formação				
4. Nº de pessoas encaminhadas para emprego				
5. Nº encaminhamentos para emprego				
6. Nº de ofertas de emprego conseguidas				
7. Nº de pessoas empregadas				
8. Nº de empregos conseguidos				

\* O que distingue «geral» e «por ação da rede» é que na primeira situação são os dados gerais do *front office*, independentemente dos indicadores estarem associados ou não à atividade para os quais foram desenvolvidos no âmbito da rede. No segundo, apenas o que foi desenvolvido no âmbito da rede. Os dados relativos a atividades que implicaram o envolvimento de parceiros e projetos realizados no âmbito da rede devem constar como «por ação da rede».

# Notas para o preenchimento da grelha

## Indicadores

Interpretação a dar num determinado período, por exemplo, ano de 2016.

### N.º de pessoas que recorreu ao *front office*

É o n.º de pessoas e não o n.º de vezes que uma mesma pessoa recorreu ao *front office*, no período determinado.

### N.º de pessoas encaminhadas para formação

É o n.º de pessoas e não o n.º de vezes que uma mesma pessoa foi encaminhada para formação no período determinado. É o n.º de pessoas encaminhadas para formação, independentemente da pessoa ser ou não integrada na ação de formação.

### N.º de encaminhamentos para formação

É o n.º de encaminhamento para formação e não o n.º de pessoas encaminhadas para formação, ou seja, uma mesma pessoa, no período determinado, pode ter sido encaminhada para formação mais que uma vez. É o n.º de encaminhamentos para formação, independentemente da pessoa ser ou não integrada na ação de formação.

### N.º de pessoas encaminhadas para emprego

É o n.º de pessoas e não o n.º de vezes que uma mesma pessoa foi encaminhada para emprego no período determinado. É o n.º de pessoas encaminhadas para emprego, independentemente da pessoa ter conseguido ou não emprego.

### N.º de encaminhamentos para emprego

É o n.º de encaminhamento para emprego e não o n.º de pessoas encaminhadas para emprego, ou seja, uma mesma pessoa, no período determinado, pode ter sido encaminhada para emprego mais que uma vez. É o n.º de encaminhamentos para emprego, independentemente da pessoa ter conseguido ou não emprego.

### N.º de postos de trabalho captados

É o n.º de postos de trabalho que o *front office* conseguiu captar, independentemente de ter ou não enviado pessoas para concorrer ou preencher essa vaga. A captação de postos de trabalho pode ser feita de três formas: por captação do próprio *front office*, por envio exclusivo

ao próprio *front office* de divulgação de oferta de trabalho por parte de determinadas empresas e por envio geral à rede ou aos *front office* de ofertas de emprego por parte das empresas.

Por vezes será difícil determinar como foi feita a captação do posto de trabalho, neste sentido, deve constar o n.º total de captações de postos de trabalho e como nota fazer um breve resumo de como foram captadas essas ofertas.

### N.º de pessoas empregadas

É o n.º de pessoas e não o n.º de vezes que uma mesma pessoa obteve emprego no período determinado.

### N.º de empregos conseguidos

É o n.º de empregos conseguidos e não o n.º de pessoas que obtiveram emprego, ou seja, uma mesma pessoa, no período determinado, pode ter conseguido mais do que um emprego.

## 2. Exemplo de um questionário de avaliação de uma rede

A aplicação deste questionário pode ser feita de forma autónoma por cada participante (pode ser enviado por email, devendo-se enviar um breve texto com explicações e formas de preenchimento) ou dinamizada por um facilitador que, numa reunião da rede, lê e revê com todos os presentes as questões do questionário.

### Objetivo do instrumento<sup>1</sup>

O trabalho em parceria traduz uma “filosofia” e cultura de trabalho e constitui-se como um instrumento de suporte à ação. É, sobretudo, um fator de indiscutível eficiência, eficácia, impacto e sustentabilidade, com particular relevância na área da intervenção comunitária. Trata-se de uma área que desafia claramente todos os seus atores a unir esforços, a rentabilizar recursos, a integrar perspetivas, a complementar competências e ações.

Este instrumento visa promover a reflexão e apreciar a satisfação face ao processo e resultados da rede a três níveis:

- individual;
- das organizações representadas;
- da rede como um todo.

<sup>1</sup> Instrumento adaptado das seguintes fontes: Escala de Funcionamento Interno das Parcerias da Cooperative Extension da Universidade de Wisconsin (1998); Partnering Toolbook, International Business Leaders Forum (2003); Guia para as Parcerias de Desenvolvimento, Comissão Europeia, Gabinete de Gestão EQUAL (2005); Projeto Emprego Apoiado e Nautilus no âmbito da Iniciativa EQUAL; Rede para a Empregabilidade Barreiro/Moita

## Periodicidade

Recomenda-se a aplicação deste instrumento  
1 vez por semestre.

Data de preenchimento: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Nome da rede: \_\_\_\_\_

Nome da entidade: \_\_\_\_\_

### I parte – o Eu

#### O seu envolvimento na rede / grupo de empregabilidade / grupo de emprego

1	Há quanto tempo participa na rede/ grupo de empregabilidade/grupo de emprego	_____ anos _____ meses
2	Que tipo de papéis desempenhou nos últimos 12 meses?	a) <input type="checkbox"/> Assiste regularmente às reuniões b) <input type="checkbox"/> Fala nas reuniões (faz comentários, expressa ideias, etc.) c) <input type="checkbox"/> Participa num grupo de trabalho ou numa outra estrutura d) <input type="checkbox"/> Ajuda na organização de atividades (que não reuniões) e) <input type="checkbox"/> Desempenha uma função específica na coordenação do Grupo f) <input type="checkbox"/> Outros. Especificar _____
3	Sente-se apoiado pela organização que representa para a participação?	
4	Tem conhecimentos / competências sobre	a) <input type="checkbox"/> Animação territorial b) <input type="checkbox"/> Emprego apoiado c) <input type="checkbox"/> Trabalho em rede
5	A sua participação nesta rede talvez possa ter influenciado o seu conheci- mento pessoal, as suas opiniões e as suas competências. Qual o impacte mais significativo que o trabalho nesta rede de parceiros tem tido em si, enquanto técnico?	_____ _____ _____ _____